Nannette Rundle Carroll

NGHỆ THUẬT
GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ TRONG GIAO TIẾP



alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Nannette Rundle Carroll

NGHỆ THUẬT GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ TRONG GIAO TIẾP

Để trở thành bậc thầy trong giao tiếp

Mọi nhà quản lý, dù làm việc ở đâu, với bao nhiêu năm kinh nghiệm, cũng đều nỗ lực hết sức để trau dồi, mở rộng cả kiến thức lẫn kỹ năng nhằm phát triển các mối quan hệ công việc cũng như giao tiếp hiệu quả hơn. Bởi các vấn đề liên quan đến con người là những thách thức vô cùng nan giải luôn khiến họ luôn hao tâm tổn trí.

Nghệ thuật giải quyết các vấn đề trong giao tiếp mang đến một phương thức giao tiếp trong quản lý hoàn toàn khác biệt. Cuốn sách này hướng dẫn bạn đọc giải quyết các tình huống khó khăn trong giao tiếp đồng thời giúp ngăn chặn chúng trong tương lai thông qua việc: Nâng cao sự tự tin của bạn để giải quyết "các tình huống tréo nghoe"; chỉ ra cách truyền năng lượng vào môi trường làm việc của bạn; thúc đẩy khả năng đàm phán, đưa ra phản hồi và hướng dẫn của bạn; giảm bớt lượng thời gian bị bỏ phí do những hiểu lầm về công việc; gia tăng hiệu suất nhóm bằng cách nâng cao các mối quan hệ; loại bỏ xung đột và gia tăng hiệu quả giao tiếp.

Những câu chuyện trong thế giới thực, các ví dụ thực tiễn và minh họa bước hành động đã được kiểm chứng sẽ thu hút được sự quan tâm của những ai đang gặp trở ngại trong việc tháo gỡ vấn đề về giao tiếp, đặc biệt là giao tiếp trong công việc.

Ở mọi nền kinh tế, các nhà quản lý đều cần những kỹ năng giao tiếp hàng đầu để khiến nhân viên của họ luôn hợp tác và đạt được hiệu quả cao trong công việc. Đó là lý do cuốn cẩm nang này sẽ giúp độc giả đưa ra các kỳ vọng rõ ràng, phát triển các mối quan hệ hợp tác và tránh những phán đoán mơ hồ. Đồng thời, nó mài giũa thêm kỹ năng lắng nghe, giúp bạn nắm bắt thông tin tốt hơn trong mỗi cuộc nói chuyện.

Nghệ thuật giải quyết các vấn đề trong giao tiếp là chiếc chìa khóa giúp bạn đánh giá lại các vấn đề giao tiếp bằng những thuật ngữ thực tế, sau đó, giải quyết chúng một cách nhanh chóng và triệt để.

Alpha Books xin giới thiệu cuốn sách đến độc giả.

Tháng 4 năm 2013

Công ty cổ phần Sách Alpha

Lời nói đầu

Với tư cách một diễn giả, tác giả, giáo sư và diễn viên điện ảnh chuyên nghiệp, tôi nghĩ mình là một người giao tiếp tốt. Thế nhưng, nhiều khi tôi thấy thật khó để diễn tả điều tôi muốn hoặc nói theo những gì mà mình dự định nói.

Giao tiếp dường như rất đơn giản – vậy tại sao nó lại khó khăn đến thế? Đó là kỹ năng quan trọng nhất để đạt được thành công trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng những người thuộc các tổ chức khác nhau dành khoảng 75% thời gian của họ để thực hiện các tình huống giao tiếp.

Điều đó giải thích tại sao cuốn sách của Nannette Rundle Carroll, *The Communication Problem Solver: Simple Tools and Techniques for Busy Managers* (*Nghệ thuật giải quyết các vấn đề trong giao tiếp*), lại có giá trị đến thế. Đó là phương pháp tiếp cận gần gũi, thực tế và trực diện để truyền tải thông điệp một cách rõ ràng và súc tích. Tôi tin rằng cuốn sách này sẽ mang đến cho độc giả những công cụ thực tế – những cách thực hiện từng bước và những ví dụ về quản lý trong đời thực. Chúng xen kẽ trong các phần lý thuyết, tạo điều kiện cho bạn phân tích các kỹ năng và thử thách trong giao tiếp.

Quan trọng nhất, Nghệ thuật giải quyết các vấn đề trong giao tiếp hướng dẫn cho bạn cách hình thành nên sự rõ ràng, tạo dựng niềm tin, các mối quan hệ và các cách thức giao tiếp với những người khác. Tôi ước mình có cuốn sách này trong tay khi là phó hiệu trưởng một trường kinh doanh. Việc thường xuyên phải tiếp xúc với các sinh viên, các khoa, các nhân viên và phòng nhân sự đã thách thức tất cả các kỹ năng giao tiếp của tôi và một số người khác. Cuốn sách này hẳn đã khiến cuộc đời tôi trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Tôi tin nó cũng sẽ giúp ích cho bạn trong bất kỳ tình huống giao tiếp nào.

Mỗi chương trong cuốn sách đều kiểm chứng một thành phần thiết yếu trong giao tiếp. Bạn sẽ học được cách cải thiện các kỹ năng giao tiếp lãnh đạo, bao gồm việc giải quyết các tình huống tréo nghoe, đặt câu hỏi về các khả năng, kỹ thuật phản hồi và hơn nữa. Tôi nghĩ các nhà quản lý bận rộn sẽ thấy chương 6 của cuốn sách – "Cách phá vỡ các thói quen phán đoán" – rất độc đáo và có giá trị thiết thực.

Với tư cách là một chuyên gia tư vấn đa lĩnh vực ở nhiều nước trên thế giới hiện nay, đối với tôi, giao tiếp là yếu tố không thể thiếu bởi ngôn ngữ và văn hóa luôn mang đến những thách thức trong việc tạo dựng niềm tin và duy trì các mối quan hệ. Một điểm cộng cho cuốn sách này đó là những lợi ích bạn có được từ việc đọc cuốn sách này không chỉ bó hẹp trong thế giới kinh doanh mà còn mở rộng hơn nữa. Nếu bạn có thể truyền tải các kỳ vọng của mình, hỏi những câu hỏi phù hợp, tránh đưa ra phán đoán, thì việc kinh doanh cũng như đời sống cá nhân và các mối quan hệ của bạn sẽ được cải thiện đáng kể.

Tôi biết bạn sẽ thấy cuốn sách này thực sự đáng đọc.

Chúc bạn luôn giao tiếp thành công,

Michael Soon Lee, MBA

Tư vấn đa lĩnh vực, đa quốc gia

Tác giả các cuốn sách: *Black Belt Negotiating*

và Cross-Cultural Selling for Dummies

Lời giới thiệu

Nếu bạn buộc phải cân nhắc về các vấn đề giao tiếp trong công việc, thì chúng là gì? Có phải bạn nghĩ ngay đến cảm giác bồn chồn khi tình trạng căng thẳng xuất hiện ở chốn công sở? Hay phớt lờ cảm giác của bản thân về các thách thức trong giao tiếp và hy vọng "chúng tự sinh ra rồi cũng tự mất đi?"

Với tư cách là một diễn giả, một đào tạo viên về quản lý, một tư vấn viên và một cựu quản lý chuyên nghiệp, tôi đã có cơ hội làm việc với nhiều lãnh đạo gia trên toàn thế giới, từ các nhà quản lý tiềm năng đến các chuyên viên cao cấp nhất và cả các nhân viên. Họ đều có năng lực và chuyên môn xuất sắc đồng thời sự tồn tại của họ gắn liền với thành công của các tổ chức.

Những nhà quản lý này nỗ lực hết sức để liên tiếp trau dồi, mở rộng cả kiến thức lẫn kỹ năng của bản thân. Ngoài ra, cho dù chúng tôi đưa ra chủ đề về quản lý nào đi chăng nữa, giao tiếp vẫn là vấn đề *đáng quan tâm*. Khi một nhà quản lý gặp khó khăn trong việc đưa ra phản hồi, hướng dẫn cũng như ủy quyền mà nguyên nhân chủ yếu là do "các vấn đề liên quan đến con người" – thì anh ta rất muốn tránh hoặc muốn tìm ra cách giải quyết các thách thức này.

Cho dù làm việc ở đâu, với bao nhiêu năm kinh nghiệm, thì hầu hết các nhà quản lý vẫn luôn nỗ lực phát triển các mối quan hệ công việc cũng như giao tiếp hiệu quả hơn. Họ biết rõ công việc và cách thực hiện được chúng. Các vấn đề chỉ nảy sinh khi họ truyền đạt hoặc giao các nhiệm vụ và thảo luận về quy trình thực hiện. Mọi người có xu hướng làm rối tung mọi thứ khiến giao tiếp không thành công. Nhiều nhà quản lý nói vui rằng, "Công việc sẽ vô cùng tuyệt vời nếu nó không dành cho con người." Tuy nhiên, các vấn đề liên quan đến con người lại là những tình huống khó khăn khiến họ mất ăn mất ngủ.

Vậy tại sao không giải quyết các vấn đề liên quan đến con người trước? Có lẽ vì chúng đều là những thách thức vô cùng nan giải và khó chịu. Hoặc đơn giản bởi các nhà quản lý bận rộn không biết cách đối phó với chúng.

Nếu đang đọc cuốn sách này, bạn có thể có hứng thú với việc cải thiện vấn đề về giao tiếp ở nơi làm việc. Cuốn sách sẽ khiến cuộc sống của bạn dễ thở hơn bởi nó:

• Nâng cao sự tự tin của bạn để giải quyết "tình huống tréo nghoe".

• Chỉ ra cách truyền năng lượng vào môi trường làm việc của bạn.

• Thúc đẩy khả năng đàm phán, đưa ra phản hồi và hướng dẫn của bạn.

• Giảm bớt lượng thời gian bị bỏ phí do những hiểu lầm về công việc.

• Gia tăng hiệu suất nhóm bằng cách nâng cao các mối quan hệ.

• Loại bỏ xung đột.

• Gia tăng hiệu quả giao tiếp.

Nghệ thuật giải quyết các vấn đề trong giao tiếp mang đến một phương thức giao tiếp trong quản lý hoàn toàn khác biệt. Cuốn sách này hướng dẫn bạn giải quyết các tình huống khó khăn trong giao tiếp đồng thời giúp ngăn chặn chúng trong tương lai. Khi đã đọc *Nghệ thuật giải quyết các vấn đề trong giao tiếp*, bạn sẽ muốn nó trở thành một tài liệu tham khảo chuyên về cách thức-giải-quyết-vấn-đề này.

Những câu chuyện trong thế giới thực và các ví dụ thực tiễn sẽ thu hút được sự quan tâm của bạn và minh họa các bước hành động đã được kiểm chứng. Bạn có thể áp dụng những ý tưởng đó vào cách giải quyết của chính bạn.

Ở mọi nền kinh tế, các nhà quản lý đều cần các kỹ năng giao tiếp hàng đầu để khiến nhân viên của họ luôn hợp tác và đạt được hiệu quả cao trong công việc. Cuốn sách này sẽ giúp bạn đưa ra các kỳ vọng rõ ràng, phát triển các mối quan hệ hợp tác và tránh những phán đoán mơ hồ. Nó mài giũa thêm kỹ năng lắng nghe để bạn có thể nắm bắt thông tin tốt hơn trong mỗi cuộc nói chuyện.

Nhiều vấn đề giao tiếp dường như quá khó khăn bởi sự mập mờ và dẫn đến những phản ứng về mặt cảm xúc. *Nghệ thuật giải quyết các vấn đề trong giao tiếp* là chiếc chìa khóa giúp bạn đánh giá lại các vấn đề giao tiếp bằng những thuật ngữ thực tế, sau đó, giải quyết chúng ngay lập tức một cách triệt để.

Các ví dụ trong cuốn sách này đều là các tình huống có thật, nhưng tên của các nhân vật đã được thay đổi để tôn trọng sự riêng tư. Tuy nhiên, những trường hợp ngoại lệ, theo sự cho phép của tác giả, tên của họ được trích dẫn đầy đủ.

Phần I. Những bí kíp tạo dựng và duy trì các mối quan hệ truyền cảm hứng

Các nhà quản lý hàng đầu đã phát triển các kỹ năng vượt trội trong việc thúc đẩy các mối quan hệ thông suốt trong tổ chức và cụ thể là với nhà quản lý của chính họ cũng như những nhân viên trực tiếp. Được xây dựng trên niềm tin, sự tôn trọng và thiện chí, một mối quan hệ tốt đẹp sẽ xóa đi những thay đổi về thông tin ngoại lệ và thúc đẩy hợp tác thành công. Mọi người chia sẻ các ý tưởng của họ thuận tiện hơn khi sợi dây kết nối mật thiết tồn tại. Sự minh bạch góp phần duy trì mối quan hệ tốt đẹp bởi mọi người học được cách tin tưởng lẫn nhau khi họ hiểu biết về vai trò, trách nhiệm và mức độ quyền hạn của mình.

Niềm tin, trong quản lý, nghĩa là bạn và các nhân viên của mình tin vào cách ứng xử chân thành trong công việc của người khác. Các nhân viên có thể tin tưởng bạn vì sự trung thực và việc truyền tải trực tiếp các kỳ vọng. Bạn có thể tin họ hoàn thành công việc như thỏa thuận bởi bạn đã chia sẻ những ý hiểu của mình về các kỳ vọng. Khi bạn có thói quen đưa ra các kỳ vọng một cách rõ ràng, các nhân viên có thể giải quyết công việc với niềm tin rằng họ đang đi đúng hướng. Họ biết rõ việc phải làm để cam kết hoàn thành công việc. Sự minh bạch cũng thúc đẩy việc hình thành và duy trì các mối quan hệ trong công việc một cách tích cực.

Các mối quan hệ thúc đẩy những giao tiếp thông thường về các kỳ vọng và khiến nhân viên tâm phục khẩu phục. Những tổ chức thành công nhờ hệ thống nhân viên là yếu tố tiên quyết nhằm ngăn chặn và giải quyết các vấn đề trong giao tiếp. Các mối quan hệ và những kỳ vọng rõ ràng, thống nhất sẽ mang lại hiệu quả tích cực.

1. Sức mạnh của mối quan hệ

Chương này sẽ cung cấp cho bạn một số mẹo mực để củng cố các mối quan hệ, giúp tránh được những sự cố đáng tiếc – ngay cả khi đối diện với những người mà bạn không ưa. Các mối quan hệ tốt đẹp trong công việc là yếu tố then chốt để mang lại những kết quả ưng ý và thúc đẩy sự hòa hợp trong nhóm. Nếu giao tiếp cá nhân nơi công sở diễn ra suôn sẻ, mọi người có thể tập trung vào các dự án, nhiệm vụ được giao thay vì bị những mối quan hệ tồi tệ làm chệch hướng.

Dự định và quyết định của nhà quản lý trong việc hình thành nên các mối quan hệ công việc tốt đẹp là vô cùng quan trọng. Phó mặc cho sự ngẫu nhiên đồng nghĩa với việc chúng ta bỏ qua cơ hội lớn nhằm tạo ra môi trường thuận lợi cho các cá nhân thể hiện hết khả năng của họ.

Nhân viên của bạn hiểu bạn muốn gì. Họ biết bạn coi họ là "con người" hay chỉ như những công cụ để bạn đạt được mục đích. Họ biết bạn có yêu mến họ hay không. Các nhà quản lý cần phải thể hiện rằng họ coi trọng các mối quan hệ với nhân viên của họ.

Quan hệ trong công việc là gì?

Nói một cách đơn giản, mối quan hệ công việc là sự kết nối giữa những người phải giao tiếp với nhau theo một cách nào đó trong quá trình làm việc. Sự kết giao đó là cần thiết do các tương tác trong kinh doanh hoặc do mong muốn chủ quan, dựa trên niềm vui thích khi làm việc cùng nhau và tin tưởng người kia sẽ đóng góp cũng như hoàn thành công việc đúng thời hạn.

Những mối quan hệ đó có thể chỉ ở mức quen biết xã giao, hoặc là mối gắn kết lâu dài, phát triển dựa trên sự hòa hợp và tin tưởng lẫn nhau. Tiến xa hơn những nhu cầu tối thiểu trong công việc, một số người chọn cùng ngồi cà phê hay ăn trưa để tìm hiểu về hoàn cảnh và sở thích của nhau. Số khác chọn xây dựng tình bạn dựa trên sự tương đồng và những mục tiêu chung. Tôi cũng từng có những tình bạn tốt đẹp với quản lý cấp trên lẫn nhân viên cấp dưới. Một vài trong số đó chỉ đơn thuần là tình bạn nơi công sở. Còn với một số khác, chúng tôi chọn cách giao tiếp xã hội ngoài công việc và là bạn thân của nhau. Khi không còn làm việc với nhau, người ta có thể duy trì hoặc chấm dứt mối quan hệ đó. Như vậy, có rất nhiều kiểu quan hệ trong công việc được chúng ta chấp nhận.

Từ "mối quan hệ" là sự đe dọa đối với một số nhà quản lý, bởi họ nghĩ nó ám chỉ tình bạn hoặc sự thân thiết với ai đó. Họ không muốn lãng phí thời gian vào một mối quan hệ và không muốn có sự riêng tư nào với các đồng nghiệp. Thực ra, "mối quan hệ" ở đây chỉ có một trường nghĩa nhỏ ám chỉ thái độ tôn trọng, thân thiện và nhã nhặn khi làm việc cùng nhau chứ không nhất thiết là sự riêng tư.

Một số nhà quản lý thực sự muốn có sự riêng tư nào đó, nhưng băn khoăn không biết đâu là giới hạn. Chúng ta có thể riêng tư tới mức nào khi thiết lập mối quan hệ trong công việc? Một nhà điều hành cấp cao từng hỏi: "Hầu hết mọi người muốn nói về con cái, nhưng chúng

ta phải gần gũi và có mối quan hệ cá nhân thân thiết đến mức nào để nói về việc đó mà không bị coi là phiền phức?" Các nhà quản lý tất nhiên muốn ở thế an toàn và không muốn xúc phạm cấp dưới của họ. Không có cách cụ thể nào để định nghĩa các mối quan hệ trong công việc. Để mọi việc được hoàn thành tốt đẹp, người quản lý cần phải tạo một môi trường thoải mái và giao tiếp cởi mở khiến nhân viên có thể tin tưởng và giúp đỡ lẫn nhau. Các loại quan hệ phát triển phụ thuộc vào từng cá nhân và hoàn cảnh.

Các loại mối quan hệ

Nhiều năm trước, Jerry, một người bạn của tôi, rất thích mua sắm tại một cửa hàng tạp hóa nhỏ nằm ở góc phố. Mỗi lần mua đồ, anh lại phàn nàn rằng giá cả ở đó quá cao. "Tại sao anh không đến cửa hàng tạp hóa lớn hơn để mua? Dãy cửa hàng này còn gần nhà anh hơn cửa hàng kia hai dãy phố đấy." "Không," anh luôn trả lời, "tôi mua đồ ở cửa hàng đó vì họ biết tên tôi."

Jerry cảm thấy thoải mái vì các nhân viên bán hàng ở đó coi anh là một cá thể riêng biệt. Anh sẽ chẳng nhận được điều đó nếu đến với chuỗi cửa hàng tạp hóa lớn, nơi những người thu ngân lạnh lùng chỉ biết tính tiền. Jerry sẵn sàng trả thêm tiền và đi bộ xa hơn bởi anh thích thú với mối quan hệ ở cửa hàng nhỏ đó.

Mặt khác, một mối quan hệ cũng có thể dựa trên chất lượng công việc. Tôi đã sử dụng dịch vụ tại một cửa hàng giặt là trong suốt nhiều năm bởi tôi thích chất lượng dịch vụ ở đó. Chủ cửa hàng và nhân viên đã thay đổi, nhưng chất lượng thì vẫn giữ nguyên. Mối quan hệ của tôi với chủ cửa hiệu rất thân mật, cởi mở. Chúng tôi cười nói, pha trò một cách lịch sự và không bao giờ nói tới chuyện riêng tư. Những trao đổi ngắn gọn nhưng thường xuyên giữa chúng tôi chỉ xoay quanh chủ đề duy nhất: việc giặt là quần áo của tôi, vài lời nhận xét về thời tiết hay những câu chuyện phiếm. Nếu chẳng may có chiếc cúc bị mất hay một chiếc áo sơ mi cần là lại, tôi nhắc họ với một thái độ mềm mỏng, không yêu sách, không buộc tội, để họ có cơ hội tìm cách giải quyết. Mối quan hệ của chúng tôi hoàn toàn dựa trên việc giao dịch. Nếu không hài lòng với chất lượng phục vụ, thì tôi đã không thường xuyên lui tới cửa hàng đó.

Các mối quan hệ thay đổi phụ thuộc vào việc các bên mong muốn biết về nhau đến mức nào. Giữa những người hàng xóm cũng tồn tại các mối quan hệ. Quan hệ đó có nét đặc trưng thể hiện sự tôn trọng và cùng hướng tới những mục tiêu chung của cộng đồng: sạch sẽ, an toàn và tuân thủ các luật lệ – trong trường hợp cùng sống ở một khu dân cư. Hàng xóm có thể giúp nhau nhận thư, giấy tờ, hay giúp chăm sóc vật nuôi những khi cần thiết. Có những hàng xóm chỉ chào hỏi xã giao, có những người chỉ gặp trong buổi sinh hoạt xã hội ở khu phố, và có những người họ coi nhau là bạn. Tuy nhiên, mối quan hệ không thể đến từ một phía, nó đòi hỏi phải có ít nhất hai người quyết định cần tương tác và chia sẻ thông tin cá nhân với nhau ở mức độ nào đó.

Trong công việc cũng vậy, thứ gắn kết con người với nhau là một nhiệm vụ hay một dự án. Mỗi cá nhân sẽ có mức độ hứng thú khác nhau trong việc tìm hiểu đồng nghiệp của mình: quê quán, nghề nghiệp trước đây, nơi ở, sở thích, gia đình, du lịch và những thông tin tương

tư. Mỗi người sẽ tự quyết định mức độ chia sẻ với nhau. Dù nhà quản lý có thiện chí đến đâu, thì một nhân viên vẫn có thể không muốn đề cập đến chuyện riêng tư. Thậm chí, ngay cả một số nhà quản lý cũng nói họ không muốn tiết lộ bất cứ thông tin cá nhân nào.

Mối quan hệ trong công việc không nhất thiết phải mang tính riêng tư, nhưng sự ăn ý là điều cần thiết. Vài nhà quản lý không muốn nghe những tâm sự từ phía nhân viên của họ. Tuy nhiên, những phút ngắn ngủi ấy có thể là cầu nối cho sự nhiệt tình và tính gắn kết của nhân viên với công việc cũng như với chính nhà quản lý. Chỉ cần dành chút ít thời gian để bày tỏ sự quan tâm, thể hiện sự cảm thông khi một nhân viên gặp chuyện buồn, mất mát hay ốm đau, và chia sẻ niềm vui khi họ đạt được một thành tích trong công việc hay cuộc sống, không khí nơi công sở sẽ dễ chịu hơn và hiệu suất làm việc cũng cao hơn rất nhiều. Việc trò chuyện và sử dụng ngôn ngữ cơ thể một cách cởi mở thể hiện sự đồng cảm của người quản lý. Tạo ra môi trường lịch sự và hợp tác sẽ giúp mọi người dễ dàng trao đổi suy nghĩ, ý kiến cá nhân trong những nhiệm vụ chung. Mối quan hệ càng tốt đẹp, hợp tác càng có cơ hội thành công.

Các mối quan hệ có thể ảnh hưởng đến việc một người muốn tới chỗ làm và họ có sẵn lòng giúp đỡ người khác hay không. Môi trường làm việc thoải mái giúp mọi người được sống đúng với bản thân.

Tầm quan trọng của các mối quan hệ

Bạn có thấy "lửa" trong các đồng nghiệp của mình? Đó là niềm đam mê công việc hay sự phá hoại ngầm? Có những người, nếu họ yêu mến chúng ta, sẽ cùng chúng ta "băng qua lửa", chung sức hoàn thành dự án. Ngược lại, họ có thể "ném lửa vào chúng ta" để ta không đạt được mục đích. Hãy nghĩ đến một người mà bạn gần như sẵn sàng làm tất cả vì họ. Bạn muốn giúp họ đạt mục tiêu và hoàn thành nó một cách xuất sắc. Tại sao? Nhiều khả năng bởi bạn quý trọng mối quan hệ giữa hai người. Có thể bạn muốn gìn giữ và củng cố mối quan hệ đó cùng với thành quả chung mà hai người có được.

Ví dụ, khi bạn tôi, Marilyn, và tôi đang là sinh viên đại học, chúng tôi làm việc bán thời gian ở Manhattan. Chúng tôi cùng đi tàu vào thành phố làm việc và để vui chơi mỗi dịp cuối tuần. Marilyn và tôi thường xuyên thay nhau trả tiền ăn bởi hiếm khi cả hai cùng có tiền. Tuy vậy, chúng tôi không bao giờ có khái niệm "ai nợ ai". Niềm vui khi được giúp đỡ nhau là mong muốn duy nhất. Mối quan hệ đó thay thế cho sự phân chia công bằng, luật lệ và những tính toán chi li.

Trong công việc, bạn đã gặp những người mà bạn có thể "băng qua lửa" vì họ, cho dù bạn bận rộn đến đâu. Đó có thể là việc tham gia hỗ trợ một dự án khác theo yêu cầu của cấp trên. Bạn có thể giúp đỡ một đồng nghiệp đang vật lộn với khó khăn, hoặc một nhân viên cấp dưới cần sự hỗ trợ để công việc kịp tiến độ? Và cũng có những nhân viên cấp dưới, những đồng nghiệp và lãnh đạo sẵn lòng giúp bạn hoàn thành công việc. Việc hỗ trợ các đồng nghiệp là việc nên làm để hoàn thành công việc nhanh hơn, đúng thời hạn hơn. Tuy nhiên, lý do lớn nhất là bởi họ quý trọng mối quan hệ đồng nghiệp, muốn được làm việc cùng nhau và cùng hướng tới mục đích chung.

Mặt khác, cũng có một số người quá bận rộn để có thể giúp đỡ đồng nghiệp. Có lẽ họ đã tự chọn những mục tiêu riêng và chúng có thể không đồng nhất với mục tiêu chung của tập thể. Những người đó không phấn đấu cho mục đích chung bởi tính cách của họ, do những vấn đề riêng tư, những trở ngại trong tập thể, do người quản lý, hoặc thậm chí vì một khúc mắc nào đó với nhà quản lý cũ. Nhiều người chỉ làm việc cầm chừng, thậm chí có người còn làm mọi chuyện để cản trở người quản lý hoàn thành nhiệm vụ. Có thể họ đang muốn giành được vị trí đó hoặc đó là phong cách của họ trong công việc. Những ứng xử tiêu cực đó không thể xuất phát từ những người có mối quan hệ tốt với cấp trên.

Rất nhiều lý do khiến một người có mối quan hệ không mấy dễ chịu với quản lý của họ. Nguyên nhân có thể do người quản lý không cố gắng thiết lập mối quan hệ tốt đẹp và cũng có khi do nhân viên không muốn tham gia. Ngoài ra, có những nhân viên rất giỏi về chuyên môn nhưng lại không có năng khiếu hoặc không muốn tiếp xúc với những người xung quanh.

Jack, một lập trình viên của công ty West Coast, đã phàn nàn suốt nhiều năm về ban quản lý, anh nói: “Họ chẳng hiểu gì về công việc của tôi nhưng lúc nào cũng muốn can thiệp mỗi khi tôi quyết định việc gì đó.” Nói cách khác, giao tiếp một cách thân thiện không nằm trong công việc của Jack. Anh làm việc độc lập và rất thành công trong việc quản lý một dự án lớn, mà không cần phải liên quan nhiều đến người khác. Anh thích điều đó. Giao thiệp là việc khó khăn với anh bởi, theo Jack, anh cảm thấy mình giỏi chuyên môn và thông minh hơn những người khác, hơn nữa anh là người hướng nội. Jack không thiết lập và cũng không cần mối quan hệ nào với cấp trên. Bất cứ sự tham gia nào của sếp đều bị coi là cản trở. Với Jack, việc phàn nàn về cấp trên của anh dễ dàng hơn nhiều so với việc xây dựng mối quan hệ. Khi hệ thống máy tính thay đổi, sự tương tác giữa các đồng nghiệp với nhau và với người dùng trở thành yêu cầu thiết yếu, Jack thà lựa chọn “gói nghỉ hưu sớm” còn hơn phải thay đổi.

Jack đại diện cho những người không muốn xây dựng những mối quan hệ và trao đổi với mọi người; họ chỉ muốn làm việc một cách độc lập. Một số người khác lại ngại ngùng khi giao tiếp. Tuy nhiên vẫn có những người sẵn sàng học cách làm việc với người khác, chỉ là họ chưa biết phải làm thế nào mà thôi.

Ví dụ, một nhà quản lý ở Washington đã pha trò ở lớp học mà tôi đang hướng dẫn bằng câu chuyện vui như sau: “Tôi là nhà địa chất học. Tôi được đào tạo để làm việc với những hòn đá. Đá chẳng bao giờ nói chuyện! Nhưng con người thì có. Tôi nói với các sếp của mình rằng nếu họ muốn đưa tôi lên làm quản lý, họ sẽ phải cho tôi tham gia khóa học quản lý dạy tôi cách làm việc với con người. Chính bởi những vấn đề về con người này mà hiện giờ tôi cũng không biết mình có muốn được thăng chức hay không nữa.” Người đàn ông này chuẩn bị ra một quyết định trong sự nghiệp của mình, và ông ta thấy có hai lựa chọn: đá hoặc là người.

Tại sao một số người cảm thấy học kiến thức chuyên môn lại dễ dàng hơn nhiều so với việc phát triển các mối quan hệ? Các nhà quản lý đôi khi nói rằng công việc sẽ thuận lợi hơn nhiều nếu không phải chịu ảnh hưởng của con người. Trong nhiều trường hợp, miễn là công việc diễn ra suôn sẻ thì mối quan hệ với những người xung quanh không có vấn đề gì. Chỉ

khi các cá nhân bất đồng quan điểm hoặc tin chắc rằng họ sẽ gặp trắc trở thì khi đó mới xuất hiện nhiều khó khăn.

Một số người chấp nhận xung đột và coi nó chỉ như cái ổ gà trên đường. Một số còn ủng hộ việc tranh luận vì nó đem lại nhiều ý tưởng và từ đó đưa ra những cải tiến. Tuy nhiên, nhiều nhà quản lý sợ rằng sự bất đồng sẽ phá hỏng một mối quan hệ hay những người khác sẽ công kích, đặt những câu hỏi hóc búa mà họ không thể trả lời. Trong một lớp học, một thành viên tham dự nói: nếu xung đột xảy ra tại nơi cô làm việc, CEO của cô sẽ lấy hai tay che mắt và chỉ hé nhìn. Cử chỉ đó đúng là thái quá với một người có vị trí cao như vậy, nhưng cũng khó có thể nói đó là hành động đúng hay sai khi một số người chọn cách thoái lui thay vì tranh luận. Đó là sự thật. Những nhà quản lý giỏi sẽ biết cách nói chuyện để không gây ra xung đột giữa các nhân viên. Họ cũng có cách xử trí tình huống rất khéo léo nếu tranh luận là điều không thể tránh khỏi. Nhà quản lý cần một radar xử lý xung đột, để đảm bảo nhân viên của mình được tự do thể hiện bản thân và có cảm giác an toàn. Liệu người ta thực sự đang tranh luận về ý tưởng hay đang công kích lẫn nhau? Một trong những điều mong muốn nhất của tổ chức lẫn cá nhân làm việc trong tổ chức đó là được nói lên chính kiến của bản thân mà không sợ bị trù dập. Khi những chỉ trích của nhóm nhắm vào mục đích thay vì vào con người, các ý tưởng mới sẽ được hình thành.

Những yếu tố bất ngờ có thể gây khó khăn trong giao tiếp

Trong chúng ta, hầu như chẳng ai thích sự bất ngờ trong công việc. Nếu nhân viên, quản lý ngang cấp hay lãnh đạo của các bộ phận khác làm việc theo kiểu đột xuất, thì họ rất dễ gây ra căng thẳng, mệt mỏi cho người khác và ảnh hưởng đến tiến trình chung của tổ chức. Sự bất ngờ có thể gây ảnh hưởng xấu đến các mối quan hệ khi chính công việc và kế hoạch đột ngột của nhân viên đẩy họ vào trạng thái căng thẳng. Các nhân viên luôn muốn biết người quản lý mong đợi điều gì – kể cả khi mọi thứ được lên kế hoạch hay khi có những việc bất ngờ xảy ra. Giảm thiểu sự đường đột sẽ giúp giữ gìn mối quan hệ, nhưng thỉnh thoảng khi chúng xảy ra, những "sứt mẻ" nhỏ đều có thể sửa chữa được, như trong hai ví dụ dưới đây.

Ví dụ, vào một ngày thứ Sáu, lượng giầy đáng lẽ phải chuyển tới khách hàng lại không được chuyển đi. Pat, vị CEO, hỏi bộ phận giao hàng: "Có chuyện gì vậy?" và xem xét lại cả hệ thống để tìm ra nguyên nhân. Một lượng hàng đặt lớn đã bị giữ lại ở phòng tín dụng đến 11 giờ 45 phút trưa và sau đó được chuyển cùng lúc tới bộ phận giao hàng. Đáng lẽ, số hàng đó có thể được chuyển đi nếu (1) phòng tín dụng báo trước với bộ phận giao hàng rằng cuối ngày họ sẽ chuyển một lượng hàng lớn tới, và (2) bộ phận bán hàng lưu ý phòng tín dụng rằng số hàng phải được chuyển đi ngay trong ngày hôm đó.

Pat nói: "Thật không may, bạn không thể hy vọng các nhân viên sẽ giúp chuyển những thông điệp này – cảnh báo trước cho mọi người những gì sẽ xảy ra là việc của nhà quản lý. Trong trường hợp này, nhân viên không đủ kiến thức để làm điều đó – họ chỉ làm nhiệm vụ của mình. Người quản lý phải có tầm nhìn đủ xa để dự đoán được xu hướng."

"Công việc trong công ty bạn như thủy triều vậy," Pat tiếp tục. "Nó có lúc lên lúc xuống. Khi công ty có một đơn hàng, nó liên quan đến nhiều bộ phận khác nhau. Những người quản lý

cần thông tin cho nhau những chuyện đang diễn ra ‘khi thủy triều lên xuống’. Nhân viên bộ phận kho có thể chuẩn bị tâm lý khi biết được lượng đặt hàng đang nhiều. Căng thẳng sẽ chồng chất nếu một loạt đơn đặt hàng bỗng dưng cùng lúc đổ lên đầu họ.”

‘‘Tôi có thể cần một nhân viên mới hay một quy trình làm việc mới,” Pat nói. “Vấn đề là phải *đương đầu* với nó, đừng chờ đợi và khiến mọi người bị bất ngờ. Việc dự đoán xu thế như vấn đề tài chính, hàng tồn kho v.v… cũng tương tự. Người quản lý cần có một cái nhìn bao quát, không tạo ra những việc đột xuất cho người khác. Từ đó, nhân viên sẽ tin tưởng rằng quản lý của họ nắm rõ những gì đang diễn ra.”

Việc liên lạc giữa các bộ phận là một thử thách đối với nhiều ngành nghề – một bộ phận có thể không biết những việc mình làm hoặc không làm có ảnh hưởng như thế nào đến các bộ phận khác. Các nhà quản lý có thể nhầm tưởng rằng các bộ phận khác đã hiểu ý của họ. Ngay cả khi thực hiện cùng một dự án, các nhóm thậm chí cũng không hề biết công việc của họ ảnh hưởng thế nào đến tiến độ của cả công ty. Ví dụ, trong một công ty sáng tạo nơi tôi từng làm việc, Fred, trưởng bộ phận sản xuất, đã ngần ngại khi tham dự buổi học đầu tiên trong khóa học kỹ năng lãnh đạo bắt buộc. Fred không muốn lãng phí thời gian đi học bởi công việc của nhóm anh đang đến gần hạn chót.

Công việc của Fred là sản xuất và giao sản phẩm đúng hạn để sản phẩm được bày tại chỗ nơi sự kiện diễn ra, vào đúng ngày giờ đã định. Ngày hoàn thành sản phẩm cũng đã được định sẵn. Mỗi lần bộ phận bán hàng chấp nhận sự thay đổi từ phía khách hàng, hay nhóm thiết kế đưa ra ý tưởng mới, hoặc các kỹ sư nghĩ ra một phương pháp tốt hơn, sẽ gây khó khăn cho kế hoạch của bộ phận mà Fred đảm nhiệm. Họ không thể làm sơn khô nhanh hơn mức bình thường, nhưng vẫn phải chuyển hàng đúng theo kế hoạch để mọi thứ sẵn sàng trước khi sự kiện diễn ra.

Trong các buổi học của những tuần đầu tiên, Fred biểu lộ sự tức giận và thất vọng, khi những người khác có phần khó chịu trước những lời phàn nàn và sự cứng nhắc, rập khuôn theo chính sách, thủ tục và quy trình của anh. Riêng cá nhân tôi, tôi khen ngợi kỹ năng tổ chức và hoạt động của Fred đồng thời khuyên anh đừng nản chí.

Thông qua khóa học tương tác, các phòng ban khác nhau chia sẻ những khó khăn và lý giải cho cách làm việc của họ. Họ học cách lắng nghe nhau, cũng như phát triển quan hệ và niềm tin. Họ hiểu và gắn bản thân với mục tiêu chung, thay vì những mục tiêu bề mặt. Và Fred, lúc này, đã trở thành nguồn khích lệ cho mọi người trong khóa học. Anh viết lên bảng những ý tưởng về lợi ích cho mỗi người và giải thích quy trình đó sẽ hỗ trợ mọi người như thế nào. Các lãnh đạo khác đã hiểu được nỗi thất vọng của anh, và điều họ cần phải làm trong quá trình sản xuất kinh doanh để sản phẩm được hoàn thành và chuyển đi đúng thời hạn. Họ bắt đầu cảm kích trước nỗ lực của Fred trong việc sản xuất cũng như lên kế hoạch, và giờ đây coi anh như tài sản của công ty. Giao tiếp và tìm hiểu giúp gia cố khả năng làm việc nhóm giữa các phòng ban khác nhau và tạo nên những mối quan hệ.

Các phòng ban phụ thuộc vào nhau như thế nào? Trong trường hợp của Fred, anh dựa vào quyết định của phòng kỹ thuật để tạo ra sản phẩm. Ngay trong nhóm cũng có nhiều mối

quan hệ phụ thuộc lẫn nhau. Bộ phận sơn không thể tiến hành nếu bên kiểm định chất lượng chưa kiểm tra sản phẩm. Kế hoạch bộ phận của Fred vô cùng tỉ mỉ và thậm chí rất linh hoạt nhưng những trì hoãn vẫn có thể xảy ra. Trước đây, những yếu tố bất ngờ vô tình từ các bộ phận khác lại khiến những kế hoạch của Fred "phá sản" và gây căng thẳng cho nhân viên của anh. Điều này ảnh hưởng đến mối quan hệ của anh với lãnh đạo và nhân viên của các bộ phận khác. Khi các nhóm hiểu rõ về áp lực cũng như mong muốn của nhau, yếu tố bất ngờ sẽ được giảm thiểu và giao tiếp được tăng lên tối đa.

Khả năng giao tiếp của người quản lý có vai trò quan trọng trong việc dẫn dắt quy trình xây dựng quan hệ với các nhóm hay bộ phận khác. Các quản lý cùng cấp nên chủ động gặp gỡ nhau, cùng thảo luận về công việc của các nhóm liên quan với nhau ra sao, làm thế nào để phối hợp một cách tốt nhất và hướng tới mục tiêu chung. Việc chủ động tìm hiểu mục tiêu và nhu cầu của các quản lý cùng cấp đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành những mối quan hệ công việc lành mạnh. Nhờ những mối quan hệ đó, mọi công việc sẽ suôn sẻ.

Xây dựng và gìn giữ các mối quan hệ

Bước đầu trong việc phát triển và duy trì mối quan hệ nơi công sở là việc hiểu được tầm quan trọng của các mối quan hệ đó trong việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hiệu quả. Khi đã nhận thức được giá trị đó, ta cần biết rằng việc xây dựng mối quan hệ đòi hỏi thời gian và công sức. Vậy có những tuyệt chiêu nào để xây dựng mối quan hệ nơi công sở? Hãy xem 3 cách dưới đây mà các nhà quản lý sử dụng khi làm việc với những người xung quanh: (1) giao tiếp bằng lời, không lời, khi có mặt và vắng mặt; (2) dành thời gian quý báu với các nhân viên dưới quyền; (3) tạo ra những giây phút hài hước để không khí được thoải mái và để mọi người giữ thể diện.

Giao tiếp bằng lời, không lời, khi có mặt và vắng mặt

Các nhà quản lý phải thường xuyên giao tiếp, cho dù họ có chủ đích hay không. Thông thường, con người giao tiếp bằng lời, nhưng còn giao tiếp không lời thì sao? Đó có thể là sự lắng nghe, tin tưởng hay quan tâm đến người khác. Nói cách khác, nếu thiếu mối quan hệ đáng tin cậy, nhân viên có thể coi sự im lặng đồng nghĩa với việc thiếu thông tin, thiếu quan tâm, kiêu ngạo, tức giận, thậm chí thờ ơ đối với họ và công việc. Tùy từng hoàn cảnh, sự im lặng có một ý nghĩa nhất định. Thông điệp mà nhà quản lý muốn gửi đi có thể có nghĩa khác, nhưng mỗi nhân viên sẽ tự suy diễn nó theo cách riêng, dựa vào hoàn cảnh, kinh nghiệm, và kiểu quan hệ họ đang có với quản lý.

Nếu người quản lý có mặt và đưa ra thông điệp rằng công việc đó rất quan trọng. Sự có mặt của họ chứng minh ý muốn giúp nhân viên cấp dưới hoàn thành thành công mục tiêu công việc. Rất nhiều nhà quản lý đã nói với tôi: "Tôi luôn có chính sách cởi mở, nhưng không ai bước vào." Sẵn sàng có mặt nghĩa là bạn phải thực sự đặt mình vào vị trí trung lập, ví dụ đi lòng vòng quanh khu làm việc, hoặc ăn trưa trong phòng ăn của nhân viên. Nếu một nhân viên ngại ngần, không dám bước qua cánh cửa bạn để ngỏ, thì họ sẽ cảm thấy thoải mái hơn nhiều khi tiếp cận bạn theo cách tự nhiên "nơi công cộng".

Nếu người quản lý không có mặt, một lần nữa các nhân viên lại nhìn nhận sự vắng mặt ấy theo quan điểm của họ. Nó thể hiện niềm tin vào khả năng giải quyết công việc của nhân viên, hoặc ngược lại, thể hiện sự lơ là, thiếu quan tâm của người quản lý, hay có khi nó được đánh đồng với sự im lặng.

Sử dụng thời gian quý báu cùng với mọi người

Một số nhà quản lý tự hỏi không biết phải đối xử thế nào cho công bằng giữa các nhân viên. Có một cách là hãy sử dụng thời gian quý báu của bạn với mọi người. Là một nhà quản lý, tôi gặp gỡ trực tiếp từng nhân viên hàng tuần. Những cuộc gặp này được lên kế hoạch vào cùng một ngày, cùng một thời điểm trong tuần để tất cả chúng tôi đều dành ưu tiên cho việc đó. Chúng tôi sử dụng thời gian đó để thảo luận về tiến trình trong từng giai đoạn của dự án, kế hoạch của nhân viên đối với dự án đó, những kỳ vọng và sự trợ giúp cần thiết để anh ta vượt qua khó khăn hoặc có được nguồn lực cần thiết. Mục đích của những cuộc gặp gỡ này là xây dựng và vun đắp các mối quan hệ. Mỗi chúng tôi đều biết phải hy vọng điều gì và làm việc sao cho với nhau ăn ý hơn, cùng hướng tới những mục tiêu chung.

Dành thời gian của bạn cho nhân viên không có nghĩa là bạn phải đi ăn trưa hay thể hiện mối quan hệ xã hội thân mật với họ sau giờ làm việc. Nó có nghĩa là, mọi người đối xử và hỗ trợ như nhau trong công việc trước mắt. Bạn và họ liên tục có những cơ hội để giãi bày nguyện vọng, giảm thiểu yếu tố bất ngờ khi thực hiện công việc được phân công. Họ thường xuyên nhận được phản hồi về thành quả lao động của họ trong một buổi họp được lên lịch sẵn, và do đó có cơ hội để hiểu nhau cũng như làm việc tốt hơn.

Khuyến khích tạo ra những khoảnh khắc vui vẻ

Craig Amack, giám đốc và đồng sở hữu công ty Liệu pháp Vật lý và Huấn luyện Thể thao BodyMAX tại Pleasanton, California, là người có biệt tài giao tiếp với bệnh nhân và các vận động viên. Vốn là một nhà trị liệu giàu kinh nghiệm, Craig hướng dẫn và động viên mọi người trong quá trình hồi phục. Ông còn tạo ra một môi trường tích cực và hài hước, qua đó tiếp thêm động lực cho bệnh nhân, giúp họ cố gắng hết mình cho mục tiêu. Có lần tôi kể cho Craig về tình huống bạn tôi đã làm một việc khiến tôi vô cùng khó chịu. Craig hỏi tôi: “Anh có cười không?” “Không,” tôi trả lời. “Tôi nổi giận thì có.” “Ồ, đó phải là giây phút để cười đùa thoải mái chứ,” Craig nói.

Craig và vợ, Dana, đồng sở hữu của công ty BodyMAX, có năm đứa con đẻ và một hai đứa con nuôi, là chủ một công ty liệu pháp vật lý đang làm ăn phát đạt với hai chi nhánh và một trung tâm huấn luyện thể thao. Dù bận rộn đến đâu nhưng ở nơi làm việc, Craig vẫn cười đùa thoải mái với các bệnh nhân và nhân viên của anh. Bạn có thể nghe thấy anh từ phòng bên cạnh, và tiếng cười đó có sức lây lan. Sau khi Craig dạy tôi về những khoảnh khắc vui vẻ, tôi đã phải suy nghĩ về sự khôn ngoan trong thông điệp của anh. Sẽ thật tuyệt nếu chúng ta được cười nhiều hơn ở nơi làm, vào đúng thời điểm, nhất là trong lúc căng thẳng, khó khăn. Nhiều người đã đọc và hiểu rằng nụ cười rất tốt cho sức khỏe thể chất và tinh thần. Vậy tại sao ta lại không cười?

Chúng ta có thể nhận ra đâu là khoảng thời gian dành cho vui đùa hay không? Chúng ta có phải tìm kiếm nó hay không? Và có thể cười để vượt qua khó khăn không? Thỉnh thoảng khi đụng xe, tôi sẽ rất vui mừng nếu tôi phạm lỗi mà người tài xế kia cười với tôi khi tôi tỏ vẻ biết lỗi.

Nếu không liên quan đến vấn đề an toàn, thì những khủng hoảng trong dự án, những sai sót, hiểu lầm dù lớn cũng có thể trở thành giây phút hài hước thay vì chúng ta nóng nảy và tức giận. Cảm xúc có thể lây lan, và tất nhiên chúng ta thích được lây niềm vui và hạnh phúc. Nếu tạo ra những "khoảnh khắc vui vẻ" để làm dịu bớt những khó khăn không lường trước hay thậm chí lỗi lầm, ta có thể giúp mọi người giữ thể diện và nhận ra rằng phạm lỗi cũng là cách để học hỏi. Tiếng cười tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, dễ chịu hơn. Nó còn giúp rút ngắn khoảng cách giữa người quản lý và cấp dưới, đem lại niềm đam mê để nhân viên hoàn thành công việc, hỗ trợ lãnh đạo và giúp đỡ các đồng nghiệp khác.

Trong một chuyến bay tới Orlando vào tháng Tám, máy bay của chúng tôi bỗng rung lắc mạnh khi đang hạ cánh. Tôi nắm chặt lấy thành ghế, hít thở thật sâu. Sau đó, tôi nghe thấy một tiếng cười lớn lan khắp khoang hành khách. Hầu hết mọi người đều nghĩ đó là một tình huống buồn cười – và tôi lấy làm ngạc nhiên về điều đó. Tôi mong đợi một cú hạ cánh an toàn, sau đó đến dự đám tang của gia đình. Nhưng với rất nhiều đứa trẻ trên máy bay, có lẽ chúng đang tới công viên ở Orlando. Cú rung lắc đó giống như chơi những trò cảm giác mạnh không phải là khoảng thời gian vui vẻ hay sao? Tôi cười lớn và nghĩ: "Tại sao không nhỉ?"

Hãy tận hưởng các mối quan hệ cá nhân nơi công sở

Ngay cả khi không có những giây phút thoải mái, một mối quan hệ cá nhân gần gũi giữa những đồng nghiệp cũng tạo ra một môi trường làm việc dễ chịu và hiệu quả hơn. Ví dụ, khi đang ăn tối tại một nhà hàng ở Jupiter, Florida, tôi để ý thấy người phục vụ có vẻ rất yêu công việc. Khi tôi hỏi anh về điều đó, anh nói những người chủ hiện tại đã mua cửa hàng và giữ lại toàn bộ nhân viên. Người bồi bàn cho biết: "Tôi thích làm việc với những đồng nghiệp cũ của mình. Đây không chỉ là công việc. Chúng tôi đã làm cùng với nhau từ lâu lắm rồi."

Một nhân viên ngân hàng vừa chuyển tới Florida từ Connecticut nói: "Ở khu Đông Bắc, mọi người dành nhiều thời gian cho gia đình và người thân. Nhưng ở Florida, mọi người tụ tập nhiều hơn với đồng nghiệp. Trong số chúng tôi có rất nhiều người được điều chuyển công tác, và chúng tôi muốn kết bạn. Toàn bộ nhóm, ngay cả những người đã làm việc trong công ty đến 30 năm, đều muốn hòa mình với đồng nghiệp trong giờ ăn trưa và các bữa tiệc. Điều đó đem lại sự hợp tác trong công việc, niềm hứng khởi khi giúp đỡ lẫn nhau, và một môi trường làm việc dễ chịu. Khi phải làm việc nhóm, chúng tôi gắn kết chặt chẽ hơn.

Khi bạn không ưa một ai đó

Một khả năng vô cùng lớn là bạn sẽ phải phát triển mối quan hệ trong công việc với người mà bạn không ưa. Người quản lý cần phải giao nhiệm vụ, theo dõi nhân viên làm việc và

đưa ra nhận xét mỗi ngày. Vậy làm thế nào có thể hợp tác với một người mà bạn chỉ muốn tránh xa?

Trong một khóa học quản lý 10 tuần mà tôi hướng dẫn, mọi người đều nhận thấy có một học viên rất không hài lòng với một nhân viên cấp dưới của cô. Tuần nào Nicole cũng phàn nàn về những thiếu sót của Matt. Mỗi tuần trôi qua, những "dữ liệu" mới lại được cập nhật để chứng minh anh ta là một nhân viên kém cỏi. Tuy nhiên, hầu hết những thông tin đó không đúng. Đó chỉ là quan điểm và đánh giá chủ quan của Nicole.

Một hôm, sau khi Nicole kể lỗi mới nhất của Matt, tôi hỏi: "Cô có yêu mến anh ta không?"

"Tất nhiên tôi thích anh ta," Nicole nói, trong khi những học viên khác lắc đầu. Một số người quay sang nói với cô: "Không, cô đâu có thích anh ta."

"Tôi *có* thích anh ta." Nicole trả lời.

"Vậy *Matt* có biết là cô thích anh ta không?" Tôi hỏi.

"Tất nhiên anh ta phải biết chứ. Matt biết tôi yêu mến anh ta mà." Và một lần nữa cả lớp lại không đồng ý trước câu trả lời của Nicole.

"Những nhân viên khác của cô cũng biết cô không thích Matt." Một học viên nói thêm.

Nicole tỏ vẻ ngạc nhiên, nhưng cũng rất hào hứng nghe mọi người đưa ra ý kiến. Và chúng tôi làm một cuộc thảo luận về: chuyện gì sẽ xảy ra nếu nhân viên cảm thấy bạn không ưa họ, hoặc nhận xét họ theo chiều hướng tiêu cực? Họ sẽ khó lòng thoát khỏi những nhận xét ấy và không được công nhận khi làm được việc tốt. Họ có thể mất tự tin và khó chịu khi đến nơi làm việc. Họ có thể tránh làm những nhiệm vụ mà họ nghĩ mình sẽ mắc lỗi, thậm chí tránh gặp mặt sếp, một điều khiến mối quan hệ càng khó hàn gắn hơn.

Nicole chưa bao giờ suy nghĩ về việc liệu cô có thích Matt hay không. Cô rơi vào một thói quen là chỉ tìm lỗi và phàn nàn về anh ta, mà chưa bao giờ nghĩ đến việc đó ảnh hưởng đến cả nhóm như thế nào. Thật may, các học viên của tôi đã xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp trong nhóm, họ rất tin tưởng nhau và Nicole biết mọi người đang cố gắng giúp cô. Việc không ưa một ai đó là cảm xúc bình thường của con người. Tuy nhiên, với cấp độ quản lý, vấn đề không chỉ là cảm xúc, mà còn là cách chúng ta cư xử. Buổi nói chuyện trong lớp chuyển sang đề tài: cần phải làm gì khi chúng ta không ưa ai đó. Tôi gợi ý cho Nicole làm theo 6 bước. Cô đã thử, và đã thay đổi thái độ với Matt ngay tuần sau đó. Nicole kể lại cho cả lớp những dấu hiệu tích cực về Matt. Nếu có ai đó mà bạn không ưa, hoặc cảm thấy không thoải mái khi ở cạnh, hãy làm thử thực hiện 6 bước sau đây:

Cần làm gì khi chúng ta không thích ai đó?

1. Tìm những điểm tích cực. Hãy tìm một điểm tốt về người đó. Có thể anh ta là chuyên gia về một mảng nào đó trong công việc, hoặc có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp khác. Anh ta

luôn hoàn thành công việc đúng thời hạn. Anh ta hay chất vấn nhưng lại giúp cho công ty tránh được những rắc rối sau này.

2. Tập trung vào điểm tốt đó cho đến khi bạn thay đổi thái độ. Bạn có thể mất một ngày, vài ngày hoặc một tuần cho việc này.

3. Khen ngợi người đó về một thành tích liên quan đến công việc mà anh ta đang làm tốt và nói rõ tại sao việc đó lại quan trọng.

4. Khi đã chấp nhận một nét tính cách tốt, hãy tìm thêm một tính cách hay hành vi tích cực nữa của người đó và tập trung vào nó. Đừng để những định kiến và quan điểm trước đây xen vào.

5. Uống cà phê hay ăn trưa với anh ta và tìm cách hiểu về con người của anh ta.

6. Trong các cuộc gặp gỡ hàng tuần, hãy hỏi ý kiến anh ta về công việc và *lắng nghe* anh ta nói. Tóm tắt lại và làm rõ chúng. Nghĩ xem những ý kiến đó đóng góp điều gì, thay vì phản bác chúng.

Hãy thử những bước trên trong 3 hoặc 4 tuần và xem nó có tác dụng đối với bạn hay không. Đó chỉ là vấn đề thời gian để hình thành một thói quen. Nếu thực sự *có ý định* phát triển một mối quan hệ tốt đẹp hơn với người đó, bạn sẽ thay đổi được thói quen của mình, từ việc bới móc những thông tin tiêu cực chuyển sang tìm kiếm những kết quả và thái độ tốt trong công việc.

Làm theo những bước trên, người quản lý có thể ứng xử công bằng với tất cả mọi người, nhìn nhận đóng góp của họ một cách khách quan. Nó không chỉ giúp cải thiện mối quan hệ với chính nhân viên đó, mà còn đối với cả nhóm thông qua hiệu ứng lan truyền.

Tổng kết

Chương này đã giới thiệu với các bạn tầm quan trọng của việc xây dựng và duy trì những mối quan hệ trong công việc tốt đẹp với tất cả nhân viên của bạn. Các mối quan hệ giúp cho công việc suôn sẻ, bởi chúng đi kèm với sự gắn kết và niềm yêu thích. Những mối quan hệ bền vững nơi công sở giúp con người tin tưởng, giao tiếp cởi mở hơn và tương tác tích cực hơn.

Chương tiếp theo sẽ đề cập đến việc đặt ra cho nhân viên những kỳ vọng rõ ràng. Chỉ khi hiểu rõ những việc cần làm họ mới có thể cố gắng để đạt được điều đó. Như vậy, niềm tin cùng với mối quan hệ sẽ ngày một lớn mạnh.

2. Đưa ra các kỳ vọng rõ ràng

Những kỳ vọng về giao tiếp là nền tảng của tất cả các loại hình giao tiếp trong quản lý. Bạn cần thẳng thắn đưa ra các kỳ vọng cho nhân viên. Tất cả công cụ quản lý khác sẽ hoạt động trôi chảy khi bạn truyền đạt các kỳ vọng rõ ràng đến cả nhóm. Các kỳ vọng này là điểm tham chiếu hiệu suất làm việc của nhân viên. Bạn sẽ phải dựa vào các kỳ vọng đã đưa ra để cung cấp những phản hồi hiệu quả và những hướng dẫn thiết thực. Hãy liệt kê bất kỳ cách thức quản lý nào – thúc đẩy, lên kế hoạch quản lý quy trình, quản lý hiệu suất, hướng dẫn, ra quyết định, v.v… – tất cả những cách thức này đều phụ thuộc vào việc xác định yêu cầu rõ ràng ngay từ đầu.

Một khi quyết định được đường lối mà bạn muốn nhân viên trực tiếp giám sát và báo cáo, bạn có thể khuyến khích họ thực hiện nhiệm vụ ở mức độ vừa phải hoặc vượt trội. Họ không thể thành công nếu vẫn mù mờ về các kỳ vọng liên quan đến hiệu suất làm việc mà bạn đề ra hoặc mong muốn họ đạt được.

Chương này sẽ đưa ra một số bí kíp lý giải tại sao các kỳ vọng rõ ràng lại quan trọng đối với thành công của bạn cũng như của nhân viên đến vậy. Chương này cũng làm rõ việc đưa ra các kỳ vọng rõ ràng ảnh hưởng ra sao đến quá trình tạo dựng và duy trì các mối quan hệ bao gồm cả việc xây dựng niềm tin. Khi yếu tố bất ngờ được giảm đến mức tối đa, thì niềm tin và mối quan hệ sẽ tăng lên. Điều đó có nghĩa là nhóm của bạn có thể tin tưởng vào khả năng ra quyết định và phân công các kỳ vọng phù hợp của bạn.

Để đảm bảo bạn có nền tảng vững chắc khi đưa ra các kỳ vọng, bạn cần "quản trị ngược" và cần biết rõ về những kỳ vọng của cấp trên dành cho *bạn*. Được nhìn nhận với tư cách một nhà lãnh đạo tài ba, bạn phải kết nối và đứng trên cùng địa hạt với người quản lý của mình. Khi truyền tải các kỳ vọng đến nhân viên, bạn phải chắc chắn cấp trên sẽ không thay đổi các kỳ vọng của họ nữa. Nếu không nó sẽ hạn chế quyền hạn của bạn, đình đốn tiến trình công việc, làm suy giảm niềm tin và phá hủy các mối quan hệ. Để giúp bạn làm rõ các kỳ vọng của nhà quản lý, chúng tôi sẽ đưa ra một bảng tính hiệu suất kỳ vọng trong chương này (xem bảng 2-1). Sau khi bạn và cấp trên thỏa thuận về trách nhiệm cũng như mức độ quyền hạn của bạn, bạn có thể sử dụng một bảng tính hiệu suất kỳ vọng tương tự với nhân viên trực tiếp của mình như một công cụ kiểm soát các kỳ vọng rõ ràng mà bạn muốn họ thực hiện.

Các kỳ vọng về giao tiếp

Kỳ vọng là những kết quả được viết ra hoặc không được viết ra, hay các cách thức để đạt được kết quả đó theo mong muốn của nhà quản lý. Kỳ vọng càng được vạch ra rõ ràng, được truyền đạt mạch lạc và được thấu hiểu bao nhiêu thì khả năng đáp ứng được chúng càng cao bấy nhiêu. Các giả thuyết cho rằng một nhân viên không biết người quản lý của họ muốn điều gì hay thực hiện chúng bằng cách nào có thể dẫn đến sự thất vọng ở cả hai phía. Một nhà quản lý kiên quyết sẽ là người truyền đạt thành công các kỳ vọng của họ – cả về kết quả cuối cùng lẫn phương pháp để đạt được kết quả đó.

Các điểm khởi đầu của kỳ vọng là bản mô tả công việc, những tiêu chuẩn về hiệu suất và mục tiêu. Những yêu cầu được viết ra này là các công cụ giao tiếp cần thiết vô cùng giá trị. Chúng là khung sườn để các nhà quản lý giàu kinh nghiệm dựa vào nhằm củng cố thêm các bước tiếp theo của kỳ vọng.

Nhiều nhà quản lý cho rằng chỉ một lần cung cấp các bản mô tả công việc và các mục tiêu ở dạng văn bản hoặc đưa ra những kỳ vọng bằng lời đồng nghĩa với việc nhân viên biết cách tiến hành công việc đó. Nếu bạn cho rằng "nhân viên *nên biết* điều gì đó" thì hãy thử thay thế bằng cụm từ, "nhân viên c*ó thể không biết.*" Từ *nên* ám chỉ nhà quản lý không chắc chắn liệu mình và nhân viên có hiểu biết tương tự nhau về nhiệm vụ trước mắt không. Chừng nào họ còn thấy không chắc chắn, thì nhân viên sẽ vẫn không hiểu về các kỳ vọng của nhà quản lý để làm họ hài lòng.

Thậm chí, các nhân viên xuất sắc nhất hiểu được mong muốn của nhà quản lý là nhờ những kinh nghiệm của chính họ và các kỳ vọng trước đây của nhà quản lý. Hiểu biết này có thể đồng nhất hoặc bất đồng với những gì mà nhà quản lý dự định nói.

Nhiều nhà quản lý không dành thời gian để làm sáng rõ hơn các kỳ vọng của chính họ. Họ sử dụng phương thức tiếp cận "tận mắt chứng kiến mới biết được hiệu suất" hoặc "đến đâu hay đến đó". Những nhà quản lý này thường "nhỏ giọt" ra những phân loại sơ sài về việc đánh giá hiệu suất công việc bởi không ai có thể đo được một kỳ vọng mập mờ. Họ sử dụng các cụm từ như: "Luôn có chỗ cho sự cải tiến," hoặc "không ai hoàn hảo" để lấy cớ tránh việc khen thưởng xếp loại xuất sắc, hoặc nhằm làm xao nhãng và không phải giải thích về việc họ đưa ra một bảng xếp loại thiếu mục đánh giá xuất sắc.

Mục tiêu của những kỳ vọng rõ ràng

Nhà quản lý truyền đạt kỳ vọng của họ một cách rõ ràng và đảm bảo rằng những nhân viên báo cáo trực tiếp của họ hiểu những kỳ vọng đó, khiến việc đạt được chúng hoàn toàn khả thi. Nhà quản lý thẳng thắn đưa ra các yêu cầu để đạt được mong muốn của họ với mức độ cần thiết: Những kết quả chất lượng được đưa ra kịp thời, phù hợp với ngân sách và yêu cầu chuyên môn. Việc này ngăn chặn được những hiểu nhầm về giao tiếp phổ biến có thể phát sinh khi các kỳ vọng được chuyển tải không rõ ràng.

Sự rõ ràng nhất quán khiến công việc được hoàn thành hợp lý, hạn chế lỗi sai và việc phải làm lại ở mức tối thiểu. Nó mang lại niềm tin bởi công việc không phải là một mục tiêu di động. Nó tạo dựng các mối quan hệ do nhân viên cảm thấy ít áp lực hơn và đạt được thành công khi biết nhiệm vụ cụ thể. Sự rõ ràng cho thấy sự khéo léo trong giao tiếp cũng như ra quyết định của nhà quản lý và việc này cũng củng cố thêm sự ủng hộ từ mọi phía: cấp trên, cấp dưới và các cộng sự.

Nhà quản lý có kinh nghiệm có thể hướng dẫn nhóm của họ hoàn thành công việc và thúc đẩy cả đội ngũ đáp ứng những nhu cầu mới. Những người quản lý này đưa ra một định hướng rõ ràng đồng nhất với các mục tiêu và tầm nhìn của tổ chức. Đó là hiệu ứng domino: Những kỳ vọng rõ ràng đồng nghĩa với việc giám sát, đưa ra phản hồi và hướng dẫn về hiệu

suất dễ dàng hơn. Khi cả nhóm hiểu rõ các kỳ vọng, nhà quản lý có thể tự tin cung cấp cho họ các nguồn lực cần thiết để tạo ra sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao. Từ đó, nhà quản lý có thể tăng hiệu suất đưa ra các phản hồi và các nhân viên dưới quyền trực tiếp luôn biết được vị trí của họ trong mối tương quan với yêu cầu hoặc kỳ vọng của nhà quản lý. Người quản lý có năng lực nỗ lực hơn nữa để đạt được kỳ vọng: Kết quả xuất sắc, nhân viên cầu tiến và đội ngũ cộng tác hòa đồng để gắn bó lâu dài với tổ chức.

Tuy nhiên, hàng ngày vẫn có rất nhiều nhà quản lý không biết cách ra quyết định hoặc truyền đạt các kỳ vọng. Sự yếu kém trong giao tiếp của các nhà quản lý này có thể làm giảm sự ủng hộ từ ban quản lý. Mức độ ảnh hưởng của việc thiếu các hướng dẫn rõ ràng (1) khiến các nhà quản lý không đạt được các kỳ vọng của bản thân (2) cũng như trong việc huấn luyện nhân viên cách duy trì và phát triển công việc, vì thế họ phải "bất chấp" chính các quản lý của mình.

Ảnh hưởng của việc không đưa ra các kỳ vọng rõ ràng

Các kỳ vọng thiếu rõ ràng sẽ tiêu tốn thời gian, tiền bạc, phá hủy những mối quan hệ và không đạt được kết quả như mong đợi của tổ chức. Nó khiến nhà quản lý phải đánh đổi bằng danh tiếng và thậm chí là cả vị trí của mình. Dưới đây là hai câu chuyện có thực về việc đánh mất hiệu suất và cam kết của nhân viên do thiếu kỳ vọng rõ ràng. Đây là những câu chuyện về Tom và Kristen (tên đã được thay đổi).

Tom, kỹ sư làm việc cho một công ty tư vấn, là chuyên gia trong cả lĩnh vực quản lý xây dựng lẫn phân tích các khiếu nại trong các tranh chấp về xây dựng. Công việc của anh ảnh hưởng đến sự an toàn vì thế các dự án của Tom nên được lên kế hoạch tỉ mỉ và liên hệ mật thiết với ban quản lý. Thế nhưng, Tom đã nỗ lực hết mình trong suốt hai năm chỉ để nhận được phê duyệt từ cấp trên nhằm tiến hành một dự án hàng tỷ đô-la.

Quản lý của Tom khăng khăng rằng dù họ cùng làm việc và quen thân nhau, nhưng anh ta cũng không thể đưa ra những hướng dẫn cần thiết để phê duyệt việc đó. Tom đề nghị cấp trên của anh đưa ra định hướng nhưng không nhận được câu trả lời. Vì thế Tom đã nỗ lực hết sức bằng "niềm tin" được nuôi dưỡng trong tưởng tượng của anh. Tom phác thảo ra các kế hoạch tiềm năng và những lời giới thiệu hấp dẫn cho khách hàng đồng thời đề xuất chúng để xem chúng có phù hợp theo ý cấp trên không. Quản lý của Tom bên ngoài tỏ vẻ vui mừng nhưng thực sự lại phớt lờ chúng. Không có động lực nào có thể thúc đẩy vị quản lý đó đưa ra định hướng cho công việc. Mọi người bắt đầu trì trệ bởi công việc dường như chẳng còn quan trọng nữa.

Vị quản lý này chần chừ thi hành công việc từ ngày này qua ngày khác dẫn đến các quyết định trở thành "những khủng hoảng phút chót". Khi hạn chót ập đến, cả đội phải gồng mình hoàn thành trong kiệt sức, còn vị quản lý kia thì né tránh. Thật phí phạm tài năng của các kỹ sư có tay nghề, tiền bạc và thời gian của khách hàng, những thứ đáng lẽ đã được đầu tư để tạo dựng một công việc đạt hiệu suất cao nhất. Cuối cùng, vị quản lý bị cho thôi việc, đổi lại, niềm tin, sự trung thành, cũng như tinh thần làm việc của cả đội được gia tăng đáng kể.

Bạn đã từng bao giờ có một quản lý luôn khiến bạn phải đối mặt với sự thiếu chắc chắn trong công việc chưa? Nhiều người, thậm chí cả các quản lý vẫn đến nơi làm việc hàng ngày mà không biết điều gì đang đón đợi mình ở đó. Họ có ý tưởng khái quát về việc phải làm nhưng thường không biết kỳ vọng về hiệu suất làm việc của nhà quản lý và đương nhiên không thể làm "vừa mắt" nhà quản lý. Họ chịu lời "đổ tội" do không đáp ứng được yêu cầu công việc và đạt được kết quả như ý muốn cho dù lỗi không đưa ra kỳ vọng về hiệu suất một cách rõ ràng thuộc về nhà quản lý.

Trong trường hợp của Kristen, vị quản lý của cô cũng không đưa ra các kỳ vọng từ đầu. Không giống như cấp trên của Tom, người đã phớt lờ các nhân viên của mình, quản lý của Kristen "bới lông tìm vết" bất cứ khi nào cô ta thấy điều gì ngang tai trái mắt mình. Cô ta đưa ra kỳ vọng chỉ sau khi mọi chuyện đã đi chệch hướng.

Các nhà quản lý không rõ ràng về kỳ vọng của mình ngay từ đầu thường là những người soi mói tiểu tiết thay vì tập trung vào hiệu suất tổng thể.

Kristen, một kỹ thuật viên hình ảnh y tế nói, "Cô ta chẳng biết tôi làm gì vì thế thật khó để mà có được định hướng từ cô ta. Cô ta chẳng bao giờ cảm ơn chúng tôi vì đã làm việc thêm giờ hay công nhận những nỗ lực đó mà chỉ tìm đủ mọi cách để tìm ra sai sót của chúng tôi. Cô ta khiến chúng tôi phát cáu bởi chúng tôi còn đang phải vắt chân lên cổ để kịp tiến độ hoàn thành công việc."

Trong trường hợp của Tom, vị quản lý không đưa ra bất cứ kỳ vọng nào cho dù nhân viên có cố gắng gợi ý nó. Những kỹ sư này không thể thực hiện dự án nếu không biết trước các kỳ vọng. Đối với Kristen, các kỳ vọng được "cóp nhặt" từ những sai sót của nhân viên. Ở cả hai trường hợp, người quản lý đều không tạo dựng được mối quan hệ tin cậy với nhân viên. Thay vì đó, họ đã vô tình tạo nên áp lực không cần thiết, làm thui chột tinh thần làm việc và mang đến nỗi sợ thất bại cho nhân viên.

Cách đưa ra các kỳ vọng chuẩn

May mắn thay, có những quản lý là chuyên gia trong việc đưa ra kỳ vọng. Đó là khi tổ chức coi việc tạo dựng và củng cố các kỳ vọng như một phần của văn hóa cũng như các hoạt động thường nhật của doanh nghiệp. Một ví dụ vô cùng hấp dẫn minh họa cho tình huống này là Balboa Bay Club & Resort (BBC&R) tại Newport Beach, California.

Khi tôi chủ trì một buổi hội thảo chuyên đề 3 ngày tại BBC&R, dịch vụ mà mỗi nhân viên ở đây cung cấp đều khiến tôi vô cùng bất ngờ. Bất kể làm việc ở vị trí nào, họ đều thể hiện sự mến khách và thân thiện cho dù bạn gặp họ trong sảnh hay trong khuôn viên của khu nghỉ dưỡng. Họ chia thành từng nhóm hỗ trợ nhau dọn dẹp phòng hội thảo trong giờ giải lao. Tôi đã dùng vài bữa ăn ở một số nhà hàng trong khu nghỉ dưỡng và đội ngũ nhân viên phục vụ ở đây luôn làm tôi hài lòng đồng thời đáp lại mỗi "lời cám ơn" bằng một cử chỉ và giọng điệu nhã nhặn: "Đó là vinh hạnh của chúng tôi." Dường như họ rất yêu thích công việc cũng như các đồng nghiệp của mình. Khi tôi hỏi một vài nhân viên lý do tại sao nhân viên ở đây đều

vui vẻ đến vậy và nhận được câu trả lời rằng khung cảnh ở đây thật hấp dẫn còn các đồng nghiệp thật tuyệt vời.

Tôi đã rất kinh ngạc trước dịch vụ hoàn hảo mà họ cung cấp. Đó là lần đầu tiên trong đời, tôi cảm thấy mình đang đi nghỉ dưỡng thay vì đi công tác. Nhờ những trải nghiệm chưa từng có này, tôi biết hai điều đang xảy ra lúc đó sau dịch vụ tuyệt vời của họ: ban quản lý đưa ra những kỳ vọng rõ ràng và phản hồi thường xuyên.

Vì thế sau chuyến công tác, tôi đã gọi điện ngay đến BBC&R để tìm hiểu chính xác xem ban quản lý của khu nghỉ dưỡng này đã làm gì để có thể đạt được hiệu suất công việc cao như thế và khiến tất cả các nhân viên của mình đều cảm thấy vui vẻ. Cynthia Goins, người chịu trách nhiệm về đào tạo và quản lý chất lượng đã giải đáp những thắc mắc của tôi: Các quản lý duy trì sự minh bạch trong kỳ vọng của họ và đưa ra những phản hồi rõ ràng, thường xuyên, ngay lập tức hướng đến việc củng cố các kỳ vọng này. Bạn không thể thực hiện tốt một trong những trách nhiệm quản lý nếu thiếu hoặc phản hồi, hoặc kỳ vọng.

Việc chọn lựa những ứng viên thân thiện trong quá trình tuyển dụng đã trở thành một truyền thống ở BBC&R từ năm 1948. Bởi BBC&R cung cấp dịch vụ và sự trải nghiệm cho khách hàng, nên trước tiên, họ tìm kiếm cách thức gây ấn tượng đầu tiên bằng sự thân thiện, lịch thiệp và cởi mở. Các ứng viên được "tinh lọc" bằng các câu hỏi về ứng xử được chuẩn bị sẵn nhằm xác định được mức độ cộng tác với các cộng sự và khách hàng trước đây. Các cách ứng xử trong công việc quá khứ được sử dụng để dự đoán khả năng thích ứng với vai trò "đại sứ" và "15 nền tảng dịch vụ huyền thoại". Việc chọn lựa các nhân viên có thể hoàn thành nhiệm vụ và cung cấp dịch vụ cần thiết đến mức các ứng viên thành công phải vượt qua từ 3 đến 5 cuộc phỏng vấn, bao gồm 1 cuộc phỏng vấn với chủ tịch kiêm COO, Henry Schielein.

Khi được tuyển dụng, họ phải tham dự buổi định hướng cho các nhân viên, trong đó tổ chức ngay lập tức đặt ra các tiêu chuẩn và kỳ vọng chính thức. Những kỳ vọng đồng bộ của cả tổ chức được đưa ra trong buổi định hướng ngắn, bao gồm các cuộc nói chuyện chia sẻ của chủ tịch và hội đồng quản trị cấp cao. Buổi định hướng được sử dụng như một bài kiểm tra và cân bằng để chắc chắn các kỳ vọng của tổ chức được thực hiện đúng đắn.

Sau khi định hướng, trách nhiệm cung cấp những kỳ vọng tiếp theo, được chuyển về các trưởng phòng, những người chỉ đạo các giám sát viên hướng dẫn nhân viên sử dụng các bản mô tả công việc. Các giám sát đào tạo các nhân viên thể hiện sự biết ơn tới khách hàng và mời họ quay lại. Mọi nhân viên được đào tạo để tập trung vào "Một thời điểm – Một khách hàng" và nắm bắt được nhu cầu của họ.

Ba tuần sau thời gian định hướng, phòng nhân sự giám sát xem mức độ hiểu rõ những kỳ vọng của các nhân viên và tìm kiếm các phản hồi từ mỗi nhân viên mới về công việc. Liệu chúng ta có cái nhìn cụ thể trong quá trình định hướng? Liệu bạn có hiểu biết đúng đắn về các quy định chung? Bạn còn vấn đề cần quan tâm nào nữa không? Bạn có được đào tạo tốt? Bạn có thoải mái? Các nhân viên mới điền vào mẫu đơn và phòng nhân sự đưa ra những

nhận xét dựa trên mẫu đơn đó cũng như phản hồi ngay với các trưởng bộ phận hoặc trưởng phòng.

Mỗi tuần, một trong "15 nền tảng dịch vụ huyền thoại" được củng cố với toàn thể đội ngũ nhân viên. Ngôn ngữ trong quá trình giao tiếp được sử dụng hợp lý. Các quản lý nói với nhân viên của mình rằng họ có thể thoải mái giao tiếp ngoài giờ làm việc nhưng trong giờ, họ phải sử dụng những cụm từ như "Đó là vinh hạnh của tôi" thay vì "không vấn đề gì". Ngôn ngữ mang lại giọng điệu phù hợp với các mục tiêu dịch vụ vượt trội của tổ chức. Họ hướng dẫn cho các nhân viên cách mài giũa những lời chào mừng và tăng cường giao tiếp bằng mắt.

Các kỳ vọng đối với nhà quản lý cũng được tuyên bố rõ ràng và liên tục được củng cố. Các nhà quản lý được tổ chức để đáp ứng các tiêu chuẩn cao. Chủ tịch kiêm COO, Henry Schielein nói, "nếu bộ phận của bạn hoàn thành các kỳ vọng một cách vượt trội thì đó là nhờ bạn. Và ngược lại, nếu không thì cũng do chính bạn." Các quản lý được yêu cầu trở thành tấm gương lãnh đạo và biến nó thành sự ưu tiên trong việc lãnh đạo.

Nhiều quản lý được đào tạo về kỹ năng lãnh đạo theo quý. Phòng nhân sự đã tổ chức các buổi họp chuyên môn trong đó đưa ra những vấn đề liên quan để thực hành kỹ năng lãnh đạo. HBA (Tỷ lệ cạnh tranh trung bình trong tuyển dụng) được sử dụng như là một công cụ đo lường hiệu suất quản lý. Khi tuyển dụng, các nhà quản lý được kỳ vọng sẽ chắc chắn rằng các nhân viên của họ được đào tạo và cảm thấy thoải mái để có thể vượt qua bảng đánh giá hiệu suất làm việc 6 tháng. Nếu một nhân viên không đáp ứng được các tiêu chuẩn này, nó sẽ ảnh hưởng đến HBA của nhà quản lý. BBC&R nhận ra rằng bằng việc áp dụng hệ thống HBA, tốc độ thay đổi nhân viên giảm 28%.

Thẻ báo cáo hiệu suất lãnh đạo cũng được sử dụng thường xuyên để có thể đưa ra phản hồi liên tục cho các nhà quản lý. Với tư cách trưởng bộ phận kiểm định chất lượng, Cynthia luôn mang những tấm thẻ này trong cặp tài liệu mỗi khi giám sát xung quanh nơi làm việc. Họ thu được thông số về thành tựu của các nhà quản lý, sự thay đổi nhân viên quý vừa qua, tỷ lệ HBA của họ và mức độ thoải mái của các nhân viên mới được tuyển dụng khi được phòng nhân sự phỏng vấn sau 3 tuần định hướng và xem có nhân viên mới nào chưa được tập huấn định hướng. Một công cụ đo lường khác phải kể đến là số lượng nhân viên một quản lý chọn lựa để tặng thưởng. Nếu một người quản lý không có nhân viên nào đủ xuất sắc để đề cử, thì họ sẽ phải chịu trách nhiệm kiểm tra và tìm kiếm nguyên nhân. Việc giao tiếp cực kỳ quan trọng, nên các nhà quản lý được kỳ vọng sẽ tổ chức các cuộc họp nội bộ phòng ban với toàn đội ít nhất từ 1 tiếng rưỡi đến 2 tiếng mỗi quý. Những cải tiến liên tục được đánh giá dựa trên số lượng các ý tưởng khả thi được đưa ra và hoàn thành bởi cả nhân viên và người quản lý vì thế người quản lý được kỳ vọng sẽ khuyến khích và tạo điều kiện cho nhân viên đưa ra ý tưởng.

Từ khía cạnh chất lượng, BBC&R đã điều chỉnh các vấn đề dựa trên những thẻ phản hồi của khách hàng theo từng quý. Nếu có vấn đề xảy ra, khu nghỉ dưỡng sẽ làm rõ, đưa ra mục tiêu với kỳ vọng lớn hơn vào quý tiếp theo và giám sát chặt chẽ để đảm bảo các nhà quản lý đang thực hiện đúng mục tiêu đó.

Việc liên tục củng cố các kỳ vọng là một thói quen hàng ngày ở BBC&R. Các nhà quản lý sử dụng Bảng Thông tin Hàng ngày khi tổ chức các cuộc họp sáng và tối để đưa ra các mong muốn cho mỗi lần đổi ca. Họ nói với cả đội về việc tổ chức các buổi thội thảo hoặc các bữa tiệc trong nhà và đề cập đến những nhân vật quan trọng. Họ cũng nói về những phản hồi tiêu cực của khách hàng cũng như nhấn mạnh vào dịch vụ vượt trội. Các nhà quản lý thường xuyên kiểm tra xem nhân viên có hiểu rõ về những mong đợi và tại sao chúng lại quan trọng. Tinh thần làm việc nhóm cũng được củng cố thường xuyên. Quản lý hỏi nhân viên rằng, "Chúng ta cần làm gì để trở nên tốt hơn ngày hôm qua?" Một nhà quản lý chất lượng tham dự càng nhiều cuộc họp càng tốt. Cô ấy sẽ biết nếu một quản lý bỏ một cuộc họp đồng cấp và nếu đặt câu hỏi cho nhân viên nhưng họ đáp lại một cách ậm ừ. Điều đó có thể là do vị quản lý đó không truyền tải thông điệp hàng ngày rõ ràng .

Các nhà quản lý và nhà quản lý chất lượng tư vấn và lãnh đạo bằng tấm gương điển hình đồng thời đưa ra phản hồi ngay lập tức để củng cố các kỳ vọng. Ví dụ, nếu họ thấy một nhân viên không chào đón khách hàng, họ sẽ nhắc nhở ngay lập tức để củng cố các kỳ vọng của mình. Cũng chính vị quản lý này sẽ biểu dương khi gặp những tấm gương về sự trung thành của nhân viên để tái khẳng định các kỳ vọng. Khi tất cả các nhà quản lý trong tổ chức nắm rõ được mong đợi và đưa ra phản hồi liên tục, các nhân viên có thể an tâm bởi họ biết mình được hướng dẫn đúng hướng. Họ có cơ hội phát triển kỹ năng và các mối quan hệ để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của mình. Điều này nâng cao sự tự tin, củng cố niềm tin, tạo dựng các mối quan hệ và hoàn hảo hơn nữa kỹ năng giao tiếp.

Sức mạnh của niềm tin

Các mối quan hệ công việc được xây dựng dựa trên niềm tin. Niềm tin thiết lập nên khung sườn cho quá trình ủy quyền, đưa ra phản hồi, hướng dẫn bởi nếu mọi người biết bạn nắm trong tay nhiệt huyết của họ và biết mình đang làm gì, họ sẽ tận tâm tận lực để góp sức tạo nên thành công cho cả đội.

Sự tin tưởng là kết quả của sự giao tiếp thường xuyên, tôn trọng lẫn nhau và hợp lý. Một nhà quản lý cẩn trọng đối với kỳ vọng của bản thân và hỗ trợ nhân viên đạt được những kết quả như mong đợi sẽ có gặt hái được sự tin tưởng. Mọi người muốn biết rằng các nhiệm vụ của họ không phải là mục tiêu thường xuyên thay đổi và cấp trên của họ luôn rõ ràng về tiến trình hay quy trình làm việc để có thể đáp ứng được mục tiêu.

Khi sự tin tưởng tồn tại, một nhà quản lý có thể giao việc và trao đổi thường xuyên với các nhân viên trực tiếp về hiệu suất công việc thoải mái hơn. Những phản hồi và lắng nghe chia sẻ thường xuyên có thể giúp mọi người biết được rằng nên tiếp tục công việc theo đường hướng cũ hay nên chuyển hướng. Việc thảo luận về tình trạng của dự án hoặc nhiệm vụ đã trở thành cơ hội phát triển cho tất cả các bên cũng như củng cố thêm mối quan hệ và công việc.

Cynthia Goins của BBC&R nói rằng, "sự công nhận mang lại sự tin tưởng. Lời hỏi thăm về gia đình thể hiện sự quan tâm chân thành và mối quan hệ thân tình. Việc xây dựng niềm tin là một quy trình liên tục. Chúng tôi đào tạo các nhà quản lý để hỏi tình hình công việc của

nhân viên và xem xét về việc hỗ trợ nếu cần. Chúng tôi muốn họ trở thành những nhà quản lý thực tế. Chúng tôi đào tạo họ để giữ lời hứa của mình, dành thời gian cho nhân viên của mình và đối xử với nhân viên của mình như khách hàng.' ”

Một cái nhìn toàn diện về trách nhiệm và mức độ quyền hạn

Sự hỗ trợ của ban quản lý cấp cao hơn là nhân tố quan trọng để giúp quản lý cấp dưới phát triển mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau với nhân viên. Khi các nhân viên thấy kỳ vọng được đưa ra rõ ràng và quản lý của mình nhận được sự hỗ trợ từ ban quản lý cấp cao hơn, họ sẽ dễ dàng tin tưởng vào quản lý của mình hơn và hoàn thành các công việc được giao. Khi kỳ vọng của quản lý đồng nhất với định hướng của tổ chức, các nhân viên có thể tin tưởng kỳ vọng được đưa ra mang tính thực tế hơn. Nó hạn chế áp lực đối với mọi người bởi hầu hết các nhiệm vụ có xu hướng ổn định. Chúng liên tục thay đổi tạo ra áp lực và sự thiếu tin tưởng, làm suy yếu quyền lực cá nhân của nhà quản lý. Các nhiệm vụ ổn định khuyến khích nhân viên tin rằng quản lý của họ biết hướng giải quyết công việc và luôn sẵn sàng có mặt để hỗ trợ họ đạt được các mục tiêu.

Tóm lại, để đưa ra các kỳ vọng rõ ràng cho những người khác, đầu tiên bạn phải biết rõ *kỳ vọng của mình là gì.* Việc quan sát vai trò quản lý của mình từ quan điểm của sếp, nhân viên, đồng nghiệp và cấp quản lý cao hơn sẽ giúp bạn cảm thấy tự tin về tầm nhìn của bản thân cũng như sự mở rộng về quyền hạn. Một góc nhìn toàn diện về trách nhiệm của bản thân sẽ chỉ rõ những kỳ vọng của người khác về bạn. Nếu được sử dụng hợp lý, kiến thức này có thể ngăn chặn sự hiểu nhầm và biến thành kết quả đáng mong đợi nhờ mối quan hệ tích cực trong công việc. Sự hiểu biết rõ ràng về toàn bộ trách nhiệm của bạn – bằng lời hoặc văn bản – mang lại sự hỗ trợ thích hợp từ nhiều hướng và nhiều cấp độ của tổ chức. Nó cũng hướng bạn đến một bức tranh lớn hơn, có thể hỗ trợ các thành viên khác trong quá trình đáp ứng các mục tiêu chung của tổ chức.

Sử dụng bảng tính hiệu suất kỳ vọng đã được gợi ý ở phần trên sẽ giúp bạn giao tiếp với cấp trên thật hợp lý và hài hòa. Việc hiểu rõ vai trò của mình ở vị trí một cấp trên giữ vai trò rất quan trọng đối với thành công của bạn. Để lãnh đạo và quản lý nhóm hiệu quả, bạn và cấp trên phải thống nhất về trách nhiệm và quyền hạn của mình nhằm giúp bạn tự tin ủy quyền và giám sát nhân viên.

Các kỳ vọng không thường được viết ra, nói ra hay khẳng định. Thế nhưng, bạn lại bị đánh giá dựa trên chúng. Việc bạn cần làm trước tiên là làm rõ các kỳ vọng của cấp trên và từ đó tiến gần hơn đến thành công.

Hãy đề nghị một cuộc họp riêng với sếp hoặc cấp quản lý cao hơn và chuẩn bị kỹ càng. Đây là một cơ hội thể hiện vai trò của bạn trong tổ chức và quá trình lên kế hoạch cũng như mong muốn được trở thành “đối tác” của sếp.

Làm rõ các kỳ vọng của cấp trên về bạn

Giao tiếp với quản lý về những kỳ vọng của anh ta đối với bạn là một quy trình tiếp diễn. Đầu tiên, phân tích kỳ vọng của cấp trên theo ý hiểu của bạn. Tiếp đến, bạn gặp anh ta để

thảo luận những trách nhiệm này và mức độ quyền hạn của bạn. Việc này có thể khiến hai bên mất nhiều thời gian hơn một cuộc họp để đi đến thỏa thuận. Sau cuộc họp, bạn phải tiếp tục trao đổi với quản lý của mình để chắc chắn rằng bạn đang đi đúng hướng và lường trước cả những thay đổi tiềm năng. Hãy quan sát lần lượt ba hoạt động sau. Hình 2-1, "Làm rõ bảng tính hiệu suất kỳ vọng" là một bảng biểu giúp bạn phân tích và làm rõ các kỳ vọng của nhà quản lý về bạn.

Sử dụng bảng này để làm rõ hiểu biết về trách nhiệm và mức độ quyền hạn của bạn đối với mỗi nhiệm vụ. Sử dụng các ý tưởng trong bảng để có thể ngay lập tức thực hành danh sách trách nhiệm của bạn. Bổ sung các trách nhiệm mới và loại bỏ những trách nhiệm không còn phù hợp.

1. *Trách nhiệm:* Liệt kê tất cả trách nhiệm và mục tiêu khi bạn nhận được nhiệm vụ. Bên cạnh đó, từ bản mô tả công việc của bạn, hãy bổ sung cả những trách nhiệm không được viết ra theo quan điểm của bạn để được nhà quản lý xác nhận.

2. *Kỳ vọng về kết quả:* Hãy ghi lại các kỳ vọng về kết quả của bản thân và cả những kỳ vọng tiềm năng của cấp trên theo suy nghĩ của bạn. Làm rõ các kỳ vọng đối với mỗi nhiệm vụ cụ thể theo ý bạn. Ví dụ, thay vì viết, "thành viên của phòng kinh doanh," hãy làm rõ điều bạn muốn làm để cho thấy bạn là một thành viên trong đó, như "cung cấp thông tin giải đáp những lời phàn nàn của khách hàng cùng ngày nhận được phản hồi tiêu cực đó."

3. *Mức độ quyền hạn:* Bên cạnh mỗi trách nhiệm, mục tiêu và kỳ vọng về kết quả đạt được, hãy viết mức độ quyền hạn của bạn bên cạnh: Cao (H), trung bình (M) và thấp (L). *Cao* là khả năng ra quyết định và thực hiện hoàn toàn – để cấp trên biết điều bạn đã thực hiện được. *Trung bình* chỉ ra bạn có thể thực hiện các đề xuất nhưng cần sự phê duyệt của nhà quản lý trước khi hành động. *Thấp* đồng nghĩa với việc bạn phải hỏi lại quản lý trước khi bắt đầu một dự án hoặc nhiệm vụ nào đó để nhận được các kỳ vọng rõ ràng của cấp trên. Bạn và nhà quản lý của bạn cần làm rõ chính xác mức độ H, L, M trong mỗi tình huống công việc. Hy vọng mức độ quyền hạn của bạn sẽ thay đổi, tùy thuộc vào mỗi nhiệm vụ, mục tiêu và kỳ vọng.

4. *Ai là người đưa ra kỳ vọng cho tôi?* Đối chiếu các trách nhiệm mà bạn kỳ vọng ở bản thân trong cột "Tôi làm". Tiếp theo, hãy đặt các điểm kiểm tra trong các cột tương ứng khác theo người mà bạn nghĩ là kỳ vọng trách nhiệm đó: cấp trên, nhân viên, đồng nghiệp hoặc quản lý cấp cao hơn để tăng mức độ kiểm tra đối với mỗi trách nhiệm.

Giải thích cho quản lý của bạn rằng để đảm bảo đáp ứng được các kỳ vọng của họ, bạn đã chuẩn bị một bản phân tích về trách nhiệm và quyền hạn đối với mỗi nhiệm vụ theo suy nghĩ của bạn. Hãy nói với họ rằng bảng tính hiệu suất kỳ vọng là một "tài liệu biết nói" vì thế bạn đón nhận những ý tưởng và góp ý của họ. Hãy đề nghị tổ chức một cuộc họp – trực tiếp, hoặc qua hệ thống họp bằng video hay điện thoại.

Phụ thuộc vào mức độ cộng tác trong mối quan hệ giữa cấp trên và bạn cũng như thái độ của họ với những thông tin được viết ra, bạn có thể quyết định gửi e-mail kèm bảng tính

hiệu suất kỳ vọng đã được hoàn thành của bạn trước cuộc họp. Việc làm này giúp quản lý của bạn có cơ hội suy nghĩ về các kỳ vọng của mình, liệu rằng anh ta có đồng ý với những gì bạn viết ra, bổ sung, loại bỏ và củng cố thêm ý tưởng nào nữa. Bạn sẽ có được kết quả tốt hơn trong một khoảng thời gian ngắn. Tuy nhiên, bạn sẽ nản lòng nếu cấp trên của mình phản hồi qua e-mail với ghi chú ngắn gọn để tránh gặp trực tiếp. Tốt nhất bạn nên thuyết phục anh ta nghiên cứu trước bảng tính hiệu suất đó và gặp trực tiếp để thảo luận về các kỳ vọng của mình.

Hình 2-1: Bảng làm rõ kỳ vọng

Trách nhiệm	Mức độ quyền hạn	Ai là người đưa ra kỳ vọng cho tôi?				
		Tôi làm	Cấp trên	Nhân viên	Đồng nghiệp	Lãnh đạo cấp cao hơn
Thiết lập các kỳ vọng rõ ràng						
Làm rõ các mục tiêu cho công việc hiện tại của tôi						
Thực hiện các mục tiêu của phòng ban						
Ưu tiên các nhiệm vụ và dự án						
Tạo ra/thực hiện các kế hoạch kinh doanh thành công tiềm năng						
Chia sẻ mục tiêu chung như các nhóm khác. Cụ thể:						
Hỗ trợ các nhiệm vụ chung hiệu quả						
Thúc đẩy các sáng kiến thay đổi						
Đáp ứng các vấn đề theo yêu cầu						
Thu hút sự tập trung của các thành viên trong đội						

Trách nhiệm	Mức độ quyền hạn	Ai là người đưa ra kỳ vọng cho tôi?				
		Tôi làm	Cấp trên	Nhân viên	Đồng nghiệp	Lãnh đạo cấp cao hơn
Phát triển những mối quan hệ trong công việc						
Thúc đẩy một môi trường làm việc hiệu quả cho các cộng sự và đồng nghiệp						
Hỗ trợ các phòng ban khác						
Công bằng, trung thực và đáng tin cậy						
Duy trì sự thoải mái/phối hợp ăn ý						
Thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm						
Thể hiện sự tôn trọng mọi người						
Các kỳ vọng về giao tiếp						
Truyền đạt các mục tiêu/kỳ vọng cao đối với toàn đội						

Trách nhiệm	Mức độ quyền hạn	Ai là người đưa ra kỳ vọng cho tôi?				
		Tôi làm	Cấp trên	Nhân viên	Đồng nghiệp	Lãnh đạo cấp cao hơn
Hoàn thành công việc đúng thời gian và ngân sách cho phép						
Củng cố các quy tắc/kỳ vọng						
Đảm bảo nhân viên hiểu các kỳ vọng						
Sử dụng các kỹ năng quy trình & các kiến thức chuyên môn để đáp ứng được những mục tiêu của tổ chức						
Tạo ra các sản phẩm và dịch vụ chất lượng						
Hoàn thành các nhiệm vụ có thể giúp công ty đạt được mục tiêu						
Đảm bảo nhân viên được đào tạo và có thể hoàn thành công việc						
Đảm bảo các hóa đơn được thanh toán đúng hạn (không có ngoại lệ hay sai sót)						

Trách nhiệm	Mức độ quyền hạn	Ai là người đưa ra kỳ vọng cho tôi?				
		Tôi làm	Cấp trên	Nhân viên	Đồng nghiệp	Lãnh đạo cấp cao hơn
Chỉ ra các quy trình/tiến trình công việc hiệu quả						
Cung cấp các công cụ và nguồn lực để hoàn thành công việc						
Lên kế hoạch						
Ngăn chặn và giải quyết các vấn đề về nhân lực						
Giải quyết và quản lý các vấn đề về nhân sự						
Duy trì sự ổn định trong các hoạt động của phòng ban và nhóm						
Làm việc nhóm						
Ủy quyền						

Trách nhiệm	Mức độ quyền hạn	Ai là người đưa ra kỳ vọng cho tôi?				
		Tôi làm	Cấp trên	Nhân viên	Đồng nghiệp	Lãnh đạo cấp cao hơn
Đặt ra thời hạn và ngày kiểm tra quy trình						
Cung cấp cho nhân viên công cụ làm việc						
Cung cấp các hướng dẫn và hỗ trợ						
Tin tưởng nhân viên						
Điều khiển quy trình thường xuyên						
Đưa ra phản hồi						
Đáp ứng đúng thời hạn						
Đảm bảo công việc/nhiệm vụ được thực hiện hiệu quả						
Đưa ra phản hồi thường xuyên						
Buộc mọi người phải có trách nhiệm						

Trách nhiệm	Mức độ quyền hạn	Ai là người đưa ra kỳ vọng cho tôi?				
		Tôi làm	Cấp trên	Nhân viên	Đồng nghiệp	Lãnh đạo cấp cao hơn
Huấn luyện						
Giúp nhân viên tham gia vào việc giải quyết vấn đề						
Đảm bảo các mục tiêu của phòng ban được đáp ứng và vượt qua được các trở ngại						
Đào tạo hiệu quả						
Tuyển dụng tài năng						
Thông báo tuyển dụng, phỏng vấn và tuyển dụng						
Lắng nghe						
Lắng nghe quan điểm của nhân viên						
Hỗ trợ nhân viên trong việc xử lý nhiệm vụ của họ						

Trách nhiệm	Mức độ quyền hạn	Ai là người đưa ra kỳ vọng cho tôi?				
		Tôi làm	Cấp trên	Nhân viên	Đồng nghiệp	Lãnh đạo cấp cao hơn
Hỗ trợ ý tưởng của các thành viên khác						
Ghi nhận phản hồi						
Thúc đẩy nhân viên tài năng						
Tạo ra môi trường thoải mái và tích cực						
Giữ tỷ lệ thay đổi nhân viên ở mức thấp						
Thúc đẩy tinh thần làm việc						
Mang lại những ngày làm việc hiệu quả cho nhân viên						
Những yếu tố khác						
Hoàn thành các nhiệm vụ của cấp trên khi anh ta/cô ta vắng mặt						
Đáp ứng mục tiêu doanh số và doanh thu						
Đảm bảo an toàn						
Đánh giá kết quả thu được						
Lên kế hoạch thành công						

Trách nhiệm	Mức độ quyền hạn	Ai là người đưa ra kỳ vọng cho tôi?				
		Tôi làm	Cấp trên	Nhân viên	Đồng nghiệp	Lãnh đạo cấp cao hơn
Gia tăng lợi nhuận						
Trau dồi thêm cho bản thân thêm về các xu hướng hiện tại						

Điều hành cuộc họp cùng cấp trên

Hãy mở một cuộc họp với bảng tóm tắt về mục tiêu của kỹ năng giao tiếp trên về các kỳ vọng và trách nhiệm. Mục tiêu đó là đảm bảo bạn đáp ứng được các kỳ vọng của cấp trên. Giải thích lý do tại sao điều đó mang lại lợi ích cho anh ta, bạn và nhân viên của bạn.

Tóm lược mỗi trách nhiệm và đồng thuận về mức độ quyền hạn (H, L, M) mà bạn có trong mỗi nhiệm vụ. Nếu việc này tiêu tốn quá nhiều thời gian, hãy suy nghĩ về thời gian bạn và đội ngũ của mình phải bỏ ra nếu đổi hướng hành động do không đáp ứng được các kỳ vọng của cấp trên.

Bổ sung, loại bỏ hoặc cải tiến các chi tiết trong danh sách của bạn dựa trên những nhận xét của nhà quản lý. Hãy đưa ra những câu hỏi mở hướng đến mục tiêu để khơi gợi bất cứ kỳ vọng nào của cấp trên chưa thành văn bản và vẫn chưa được bổ sung vào danh sách của bạn. Thảo luận mọi bất đồng trong quá trình thực hiện, để bạn và quản lý của mình có thể thêm vào danh sách cuối cùng. Tổ chức các cuộc họp bổ sung khi cần thiết đến khi bạn và cấp trên hoàn thành, đồng thuận và chốt bản danh sách. Sau đó gửi e-mail hoặc in bản cứng để gửi quản lý của bạn bản "Làm rõ bảng hiệu suất kỳ vọng" cuối cùng.

Cởi mở trong các cuộc họp và hiểu rằng mọi người có thể cần hơn một cuộc họp để đi đến quyết định cuối cùng. Điều này đặc biệt đúng nếu quản lý của bạn gặp khó khăn trong việc làm rõ các kỳ vọng. Cuộc họp này sẽ mang đến lợi ích to lớn cho cả hai bên trong quá trình cộng tác. Nó cũng ngăn chặn các tình huống khi cấp trên của bạn đến gặp trực tiếp nhân viên của bạn hoặc làm mất uy của bạn trước mặt nhân viên.

Liên tục giám sát để đảm bảo rằng bạn tán thành ý kiến

Đề xuất và lên lịch các cuộc họp hàng tuần để tổng kết lại tiến trình và kế hoạch. Các cuộc họp hàng tuần là một trong những công cụ giao tiếp tốt nhất mà bạn có thể sử dụng để đảm bảo bạn và cấp trên của bạn luôn giao tiếp trực tiếp với nhau. Nếu quản lý của bạn không thấy cuộc họp hàng tuần là cần thiết thì cũng đừng từ bỏ. Hãy thuyết phục anh ta rằng việc sắp xếp họp hàng tuần sẽ giúp bạn đáp ứng các kỳ vọng của anh ta hiệu quả hơn. Bạn có thể tiết kiệm thời gian bằng cách tóm lược các vấn đề nhỏ và giải quyết chúng cùng lúc, thảo luận mọi điều gì thay đổi, chắc chắn rằng mình và cấp trên luôn đồng thuận về các mục tiêu của tổ chức.

Đặt ra những mục tiêu rõ ràng cho nhân viên của bạn

Khi bạn và nhà quản lý thống nhất về "bảng kỳ vọng hiệu suất kỳ vọng", cũng là lúc truyền đạt thông điệp đó đến nhân viên. Bạn cần làm rõ các kỳ vọng đối với nhân viên để họ hiểu rõ về trách nhiệm và quyền hạn của bản thân nhằm đáp ứng được các kỳ vọng của bạn.

Hãy đề nghị mỗi nhân viên lập một danh sách các kỳ vọng kết quả và quyền hạn. Hãy yêu cầu họ làm rõ mức độ quyền hạn đối với mỗi trách nhiệm theo ý hiểu của họ. Gặp từng người và thảo luận về các thỏa thuận và cần phải làm mới, bổ sung hoặc xóa bỏ điều gì. Tổ chức các cuộc họp theo tuần để giao tiếp liên tục về mức độ kỳ vọng kết quả được đáp ứng.

Đưa ra các kỳ vọng minh bạch và sử dụng các kỹ thuật giao tiếp trong chương này để nâng cao khả năng của nhân viên nhằm đạt được các kết quả chất lượng kịp thời. Bạn cũng sẽ thúc đẩy và tạo dựng các mối quan hệ trong công việc và ngăn chặn các vấn đề liên quan đến con người.

Cách kết nối các kỳ vọng về kết quả với việc ủy quyền, đưa ra phản hồi và huấn luyện

Bởi các kỳ vọng về kết quả là những gì bạn đang cố gắng đạt được, nên chúng là nền tảng cơ bản của bất kỳ cuộc đối thoại giữa bạn và nhân viên trong quá trình ủy quyền. Để thực hiện tốt công việc, nhân viên của bạn phải biết rằng liệu anh ta có toàn quyền quyết định về mọi khía cạnh của công việc, dự án hay cần sự xác thực từ cấp trên. Anh ta cần biết khi nào cần gặp bạn để thảo luận về các thời điểm kiểm tra cụ thể.

Tại thời điểm kiểm tra hoặc bất cứ khi nào thích hợp, bạn có thể đưa ra phản hồi về diễn biến công việc. Phản hồi nên được đối chiếu với các kỳ vọng về kết quả – những gì mà nhân viên được yêu cầu thực hiện.

Khi bạn thực hiện nhiệm vụ hướng dẫn hoặc đào tạo, một lần nữa, chủ đề lại là hiệu suất tối ưu – vì thế, bạn cần xem xét lại các kỳ vọng về kết quả. Do đó, nền tảng của những phương thức quản lý cần thiết đó là tích lũy được sự rõ ràng cần thiết về các kỳ vọng kết quả để bạn *có được điều mình muốn* và điều cần thực hiện.

Tổng kết

Các nhà quản lý quyền lực có được kiến thức sâu sắc về tổ chức của họ, các mục tiêu và những gì cần thực hiện. Họ liên kết bản thân với các quản lý, ban quản trị cấp cao hơn và kết quả cần đạt được. Họ cũng có thể làm việc với nhân viên của mình để đảm bảo đường hướng hoạt động và các kỳ vọng của tổ chức được hiểu rõ khi họ áp dụng chúng vào công việc của các nhân viên trực tiếp.

Các kiến thức trong chương này đã hướng dẫn chúng ta cách cụ thể hóa các kỳ vọng. Chương 3 sẽ cung cấp cho chúng ta những gợi ý về cách truyền đạt các kỳ vọng này đến nhân viên để đảm bảo họ hiểu vấn đề như đã được định hướng.

3. Truyền đạt kỳ vọng:Nói gì và nói như thế nào

Khi đã làm rõ các kỳ vọng của mình, bạn cần phải truyền đạt chúng làm sao để tạo ra và duy trì các mối quan hệ mật thiết. Cách bạn đưa ra các kỳ vọng của bản thân sẽ ảnh hưởng đến sự tin tưởng của nhân viên với bạn – liệu họ có thể tin bạn sẽ đối xử với họ chuyên nghiệp và hỗ trợ họ khi cần? Khối lượng thông tin bạn cung cấp và cách thức đưa ra thông tin sẽ quyết định việc họ có đạt được những kết quả như mong muốn hay khả năng đảm đương được nhiệm vụ.

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét các kỳ vọng theo ngày mà các nhân viên nhận được dựa trên nền tảng tiếp diễn và đặc biệt. Chương này tổng kết lại những kiến thức về các kỳ vọng nền tảng như việc đặt ra mục tiêu, bản mô tả công việc và các tiêu chuẩn về hiệu suất. Để hiểu rõ hơn hãy tham khảo phụ lục.

Tầm quan trọng của việc truyền đạt kỳ vọng

Bạn có thể sử dụng bảng kỳ vọng hiệu suất trong chương 2, danh sách của chính bạn hoặc các tài tiệu dự án của tổ chức để đưa ra các kỳ vọng rõ ràng. Các kỳ vọng càng sáng rõ bao nhiêu cơ hội đạt được những kết quả như mong đợi càng lớn bấy nhiêu.

Tiếp theo, hãy xem xét cách bạn truyền đạt các kỳ vọng này. Những cuộc trao đổi khi bạn truyền đạt các kỳ vọng sẽ xác định được mức độ hiểu biết và cam kết của nhân viên. Cách bạn truyền đạt thông tin sẽ ảnh hưởng đến mối quan hệ trong công việc của bạn đối với nhiệm vụ trước mắt lẫn công việc tương lai của nhân viên. Việc tiếp thêm năng lượng, trao quyền và hỗ trợ các nhân viên dưới quyền cũng như hướng dẫn và định hướng vừa đủ để họ có thể hoàn thành công việc là những việc làm rất cần thiết.

Tuyên bố các kỳ vọng về kết quả

Các kỳ vọng không được viết ra cần được quy định cụ thể, sau đó truyền đạt cho nhân viên bởi họ không thể đáp ứng được các kỳ vọng thiếu rõ ràng. Việc người quản lý hướng dẫn tiêu chuẩn cho nhân viên sau khi họ mắc sai lầm là hành động phá hủy mối quan hệ nhanh nhất. Nó nảy sinh sự sợ hãi trong nhân viên khi mắc thêm lỗi bởi họ không biết các quy tắc hoặc quy trình thực hiện.

Nhiều quản lý tưởng rằng nhân viên của mình biết việc cần phải làm. Nhưng khi nhân viên không làm được như họ “tưởng”, nhiều quản lý tức giận hoặc đổ lỗi hoặc nói nhân viên đó thiếu tinh thần trách nhiệm. Các quản lý sai lầm khi đưa ra các giả định và họ hoàn toàn có thể sửa chữa những lỗi lầm này. Khi các quản lý bất ngờ trước cách ứng xử hoặc sự thiếu tập trung vào công việc thì đó là cơ hội để thừa nhận với bản thân rằng họ cần thời gian để truyền đạt kỹ hơn kỳ vọng của mình.

Các hướng dẫn và kỳ vọng luôn mang lại lợi ích cho mọi người. Việc thường xuyên ủng hộ người khác đồng nghĩa với việc biết rõ các giới hạn và đưa ra các kỳ vọng trước.

Ảnh hưởng của kỳ vọng không rõ ràng

Khi một quản lý không truyền đạt và thảo luận các kỳ vọng của mình một cách rõ ràng, thì nhân viên sẽ không biết phải làm việc gì và làm như thế nào.

Gần đây, Lindsey, một quản lý với hơn 10 năm kinh nghiệm trong nghề nhưng không được đào tạo về mặt quản lý kể với tôi rằng cấp trên của cô đưa một cuốn sách và bảo cô đọc để tìm cách giải quyết các vấn đề nhân sự. Cô không thích cuốn sách đó, cho dù biết rằng tất cả các chuyên viên cao cấp đều đọc nó.

"Ngày nay, bạn phải cầm tay hướng dẫn hay chỉ bảo họ phải làm gì. Tôi không làm vậy," cô nói. "Đó là công việc của họ. Cấp trên nói với tôi rằng vấn đề của tôi là quá cầu toàn đến mức đưa ra các kỳ vọng quá xa vời cho nhân viên của mình. Ông ta không muốn họ đáp ứng được các tiêu chuẩn cao sao? Tôi không hiểu sao đó lại là 'vấn đề' "?

Bạn có thể thấy một dấu hỏi lớn về trường hợp của Lindsey khi cô ta tránh giao tiếp với cấp trên của mình và đọc cuốn sách mà cô nhận được. Cô cảm thấy bối rối và không biết quản lý của mình ám chỉ điều gì. Lindsey thực sự không biết tại sao ông ta lại muốn cô đọc cuốn sách đó.

Thông điệp từ quản lý của Lindsey đó là cô đã đề ra những tiêu chuẩn cao cho nhân viên như một lời khen ngợi. Nhưng điều mà cấp trên của cô muốn thực sự chuyển tải là gì? Rằng cô không biết cách ứng xử với mọi người? Hay cô nên hạ thấp các tiêu chuẩn của mình? Vấn đề không được chỉ rõ, vậy bằng cách nào Lindsey biết cách sửa chữa?

Vấn đề thực sự ở đây không phải về mức độ của các kỳ vọng mà là sự rõ ràng cũng như sự hợp lý của các kỳ vọng. Ví dụ, Lindsey muốn nhân viên của mình làm thêm giờ đến tận 8 giờ tối, như thói quen của cá nhân cô? Một trong những nhân viên của Lindsey vắng mặt. Liệu cô có yêu cầu một nhân viên khác làm thay mọi công việc của người đó? Họ có cùng thảo luận như một đội về những gì họ có thể và không thể thực hiện với tư cách nhóm? Liệu các công việc cụ thể có được giao và đồng thuận hoặc liệu có nên cho rằng nhân viên biết mình cần phải làm gì?

Các kỳ vọng cao mà ông chủ của Lindsey nhắc đến là gì? Liệu ông ta có dành thời gian để làm rõ chúng và giúp cô đưa ra một kế hoạch thực tế? Liệu ông ta có đơn giản chỉ nói ra kỳ vọng của mình? Không, ông ta đưa cho cô một cuốn sách với hy vọng rằng cô sẽ tìm ra những gì ông ta không thể hoặc không sẵn sàng chỉ ra.

Ông chủ của Lindsey đã mắc một lỗi rất phổ biến. Ông ta đã đánh mất cơ hội hướng dẫn Lindsey và thực hiện một kế hoạch chiến lược để khuyến khích cô. Ông ta đưa ra những tuyên bố không cụ thể thay vì phản hồi rõ ràng về một vấn đề. Ông ta chọn một cuộc thảo luận không mấy thoải mái thay vì trung thực và thẳng thắn với Lindsey về những việc mà ông không hài lòng. Một phần của kế hoạch là khóa đào tạo quản lý cho Lindsey. Một phần

khác của kế hoạch quản lý nên là các cuộc họp hướng dẫn thường xuyên với những phản hồi cụ thể, sự hỗ trợ và những lời nhận xét về quy trình hoạt động. Các mục tiêu về giao tiếp và quản lý nên được đưa ra với những điểm kiểm tra quan trọng để xác định mức độ đáp ứng các kỳ vọng. Việc lắng nghe những thách thức, quan điểm và các phương án đề xuất của Lindsey đối với mỗi phần huấn luyện là rất cần thiết. Những bước đầu tiên để ông ta đưa ra các thông tin cụ thể hơn về các kỳ vọng của mình. Ý định của ông giúp Lindsey giao tiếp tốt hơn với nhân viên không có gì chê trách, nhưng chúng lại không mang lại hiệu quả.

Truyền đạt kỳ vọng là cơ hội tạo cảm hứng

Sau khi các quản lý xác định được rõ kỳ vọng và tiêu chuẩn rõ ràng của bản thân, chúng được đưa vào thực thi nhờ cách truyền đạt của họ. Thành công của một quản lý phụ thuộc các kỹ năng thuyết phục và tầm ảnh hưởng của họ. Các nhân viên ngày nay hy vọng có tiếng nói và được lắng nghe. Hầu hết mọi người đều muốn biết lý do tại sao công việc này lại quan trọng và tại sao nó lại cần được thực hiện theo những cách cụ thể. Họ muốn thấy các lợi ích đối với bản thân cũng như tổ chức. Các nhân viên ngày nay hy vọng được đối xử như là các đồng nghiệp và chung tay góp sức cùng các quản lý của họ.

Quan niệm, "Họ chỉ cần làm mà không cần phải biết lý do" là một tư duy thiếu thực tế của các nhà quản lý. Trách nhiệm quản lý liên quan đến vấn đề về giao tiếp, cách chúng ta truyền đạt thông tin. Thậm chí nếu không có lời giải thích thỏa đáng về cách thức hoàn thành dự án, thì nhà quản lý có thể giải thích cho nhân viên lợi ích của việc thực hiện theo cách mà quản lý đã đưa ra. Cách làm đó có hiệu quả, giúp họ thành công để cuộc trao đổi mang tính xây dựng và cộng tác hơn là thái độ "ra lệnh hay hách dịch". Sử dụng trực giác của bạn trong việc lựa chọn từ ngữ và âm điệu phù hợp. Nhiều nhà quản lý biết họ cần phải khuyến khích hoặc ít nhất là mang lại một môi trường làm việc động lực cho nhân viên. Cung cấp động lực là "nhiệm vụ" của những người mang tầm ảnh hưởng và trọng trách thuyết phục . Các nhà quản lý tài năng thường thuyết phục mọi người cam kết hoàn thành công việc đúng thời hạn và đáp ứng được chất lượng cao đã đề ra. Việc nói với mọi người về tầm quan trọng của họ trong quá trình thực hiện công việc là cần thiết để duy trì mối quan hệ và đạt được chất lượng công việc. Nếu mọi người không có cơ hội được trình bày quan điểm hoặc nếu một mối quan hệ không còn được tôn trọng thì nhà quản lý có thể nhận được ngay lập tức những gì mình muốn nhưng sẽ mất dần các mối quan hệ trong tương lai. Sự cộng tác diễn ra khi mọi người làm việc cùng nhau để cố gắng đáp ứng được các nhu cầu đồng thời thu được những kết quả tốt nhất có lợi cho các bên. Điều này mang lại chất lượng và hiệu suất không tưởng.

Cách truyền đạt kỳ vọng về kết quả

Kỳ vọng của bạn là gì? Nếu bạn yêu cầu nhân viên trình bày về mức độ hiểu biết của họ về kỳ vọng của bạn, họ sẽ nói gì? Những kỳ vọng không được viết ra mà nhiều nhân viên phải tự khám phá và tìm hiểu là gì?

Thực tế, người quản lý rất quan tâm và cẩn trọng khi thảo luận về những yêu cầu liên quan đến kết quả công việc trong suốt các cuộc phỏng vấn tuyển dụng, thời gian định hướng cho

nhân viên mới, quá trình làm rõ vai trò và trách nhiệm, tóm lược và tổng kết bản mô tả công việc và đưa ra mục tiêu. Nhưng các kỳ vọng thường được đề cập cứ thế bị cuốn đi. Các nhà quản lý có thể thậm chí không nhận ra mình đang đưa ra các kỳ vọng. Họ không dành thời gian để cân nhắc hay suy nghĩ thấu đáo về cách tốt nhất để truyền đạt những nhu cầu công việc mỗi ngày.

Các hoạt động quản lý như bàn giao công việc, giám sát, ủy quyền và thảo luận về quản lý dự án, các cuộc họp tiến độ hàng tuần đưa ra phản hồi và huấn luyện yêu cầu sự cân nhắc kỹ lưỡng và sự ổn định trong quá trình truyền tải thông tin. Việc sử dụng kỹ năng tóm tắt và đề nghị nhân viên giải thích rõ ý hiểu của họ về các kỳ vọng nhằm chắc chắn chúng đồng nhất với ý của bạn cũng là một việc làm vô cùng quan trọng.

Sử dụng trực giác của bạn về cách truyền đạt kỳ vọng dựa trên thông tin về công việc, mối quan hệ của bạn với các nhân viên và yêu cầu của từng tình huống.

Nếu tự tin với khả năng kinh doanh và có mối quan hệ trong công việc bền vững và thoải mái với nhân viên, thì bạn sẽ biết cách truyền đạt các kỳ vọng hiệu quả.

Khi truyền đạt kỳ vọng, hãy hỏi người tiếp nhận thông tin xem họ có phản đối cách thực hiện bạn đưa ra không. Khi cách thức thực hiện công việc được ủy nhiệm thì quyền làm chủ công việc sẽ càng được nhân lên. Nhưng đôi lúc, chỉ có một cách duy nhất để hoàn thành công việc là dựa vào chính sách, lịch trình, quy tắc và những nhu cầu giao tiếp của các nhóm. Nếu chỉ có một cách duy nhất để thực hiện công việc thì hãy làm rõ về điều đó. Dưới đây là hai chuỗi sự kiện giả tưởng với các bước gợi ý đi kèm để các bạn tiện theo dõi. "Kịch bản" thứ nhất áp dụng khi chỉ có một cách thực hiện nhiệm vụ duy nhất và "kịch bản" thứ hai dành cho trường hợp nhân viên có thể quyết định cách thực hiện. Đối với trường hợp thứ nhất, bạn có thể nói với nhân viên cả về kỳ vọng của mình lẫn cách thức thực hiện chúng.

Khi chỉ có duy nhất một cách thức thực hiện

Nhiệm vụ: Tổ chức công việc

1. Mô tả cụ thể yêu cầu và lý do của tổ chức. Ví dụ, hãy nói rằng các nhu cầu về thông tin khách hàng cần được tổ chức cụ thể để một vài người có thể tiếp cận và sử dụng chúng.

2. Giải thích tầm quan trọng và hàm ý của việc tổ chức công việc theo cách yêu cầu.

3. Kiểm tra ý hiểu của nhân viên về cách thực hiện nhiệm vụ để chắc chắn họ biết phải làm gì. Yêu cầu họ giải thích các điểm quan trọng: "Vì thế, phải chắc chắn rằng chúng ta thống nhất quan điểm với nhau, anh nghĩ sao về những yêu cầu của tôi?"

4. Hỏi xem các nhân viên cần bạn hoặc những người khác hỗ trợ gì để đáp ứng được các kỳ vọng đã đề ra.

5. Có được sự đồng thuận của nhân viên trong tổ chức công việc theo cách được yêu cầu.

Đề ra ngày kiểm tra cụ thể để bạn đưa ra các phản hồi về tiến độ công việc của nhân viên.

Việc đưa ra các kỳ vọng cần được thực hiện theo cách nhất định không hề khó khăn. Còn khi có nhiều sự *lựa chọn* và *cách thức* thực hiện công việc thì sao? Khi cân nhắc việc đưa ra các kỳ vọng về kết quả, bạn phải suy nghĩ về chuyên môn cần có của một nhân viên cũng như các quy trình hướng dẫn công việc. Có thể họ sẽ làm công việc đó theo cách khác so với nhà quản lý nhưng cách của nhân viên sẽ mang lại kết quả cuối cùng. Nếu họ có kinh nghiệm và khả năng, hãy truyền đạt các kỳ vọng của bạn đến nhân viên đó và để họ tự quyết định cách thực hiện.

Khi nhân viên quyết định cách thực hiện nhiệm vụ

Nhiệm vụ: Viết một bản tin

1. Mô tả kết quả cuối cùng và các tiêu chuẩn hoặc giới hạn về hiệu suất. Ví dụ, "chúng tôi cần một bản tin để khách hàng biết về dịch vụ của chúng ta. Điều tôi cần ở anh là các gợi ý về cách thực hiện việc đó. Một số tiêu chuẩn cần cân nhắc là nội dung, cách trình bày, tần suất, thời gian nhân sự yêu cầu, sản phẩm và công sức đóng góp. Ngân sách cho bản tin tính bằng đô-la so với ngân sách hiện tại. Điều này phù hợp với mục tiêu của bộ phân chúng ta trong việc gia tăng dịch vụ khách hàng."

Giải thích tầm quan trọng và các kỳ vọng đối với việc tạo ra bản tin. Ai là người đưa ra ý tưởng và tại sao? Những vấn đề mà bản tin này sẽ giải quyết được là gì?

2. Các cơ hội và thách thức tiềm năng là gì?

3. Hỏi nhân viên những ý tưởng khác nên được cân nhắc để đưa vào đề xuất. Lắng nghe và thảo luận.

4. Đề nghị họ tổng kết lại các tiêu chuẩn đã được đề xuất mà cả hai bên đã đồng ý.

5. Hỏi xem họ cần hỗ trợ gì từ bạn và các đồng nghiệp để hoàn thành nhiệm vụ.

6. Thống nhất về thời hạn hoàn thành nhiệm vụ và các thời hạn kiểm tra.

Nói bao nhiêu khi truyền đạt các kỳ vọng

Lượng thông tin mà bạn cung cấp khi truyền tải các kỳ vọng của bạn tùy vào từng tình huống. Ví dụ, một biển báo trên đường I-5S từ Seattle tới Tacoma có nội dung "Mặt đường không bằng phẳng". Biển báo này đưa ra một thực tế và các tài xế được cho rằng phải có tài năng và kinh nghiệm mới biết phải làm gì. Một biển báo nữa ở đoạn tiếp theo của con đường đưa thêm thông tin. Một biển báo sáng có nội dung: "Cẩn thận. Đường gồ ghề phía trước." Biển báo này nhắc nhở các tài xế phải cẩn thận ở đoạn đường phía trước. Tại sao lại có sự khác biệt như vậy? Các tình trạng sẽ khác nhau trong mỗi phần đường cao tốc. Thi thoảng các tình trạng công việc cũng khác nhau từ việc này đến việc khác, từ nhân viên này đến nhân viên khác. Việc đưa ra các kỳ vọng về kết quả, quyết định lượng thông tin và cách

nói phù hợp thường thay đổi. Chi tiết thông tin hoặc cách nói với các nhân viên phụ thuộc phần lớn vào nhiệm vụ, người được ủy nhiệm và quy trình thực hiện. Mức độ linh hoạt của nhiệm vụ để xác định cách thực hiện như thế nào? Kinh nghiệm và thành tích của người được ủy quyền trong dự án này hoặc các dự án tương tự? Điểm số hay thứ tự xếp hạng về vị trí của người được ủy nhiệm trong tổ chức? Quy trình hoặc phòng ban cần phối hợp để hoàn thành nhiệm vụ ra sao? Liệu người được ủy quyền có nắm rõ quy trình thực hiện? Các nhân tố khác bao gồm ngân sách của công ty hoặc khách hàng, tình trạng hoạt động của công ty hoặc của nền kinh tế. Những cân nhắc cần thiết khác trong tiến trình thực hiện nhiệm vụ cũng như sự linh hoạt về thời hạn. Hai ví dụ dưới đây chỉ ra các nhân tố đa dạng điển hình chi phối lượng thông tin mà quản lý cung cấp khi đưa ra kỳ vọng.

Ví dụ về việc truyền đạt các kỳ vọng và trao quyền

Hãy xem xét ví dụ về một quản lý thuê các chuyên gia có kinh nghiệm phụ trách sáng tạo.

Rob Rankin là Phó Chủ tịch và Giám đốc Phát triển nhãn hiệu của Clarity Coverdale Fury (CCF) tại Minneapolis. Hiệp hội các công ty quảng cáo của Mỹ vinh danh CCF là một trong những công ty quảng cáo sáng tạo vượt trội tại Mỹ, với những thành quả xuất sắc có được từ việc thúc đẩy sự cộng tác và sáng tạo.

Khi được hỏi về quy trình CCF sử dụng trong quá trình truyền đạt các kỳ vọng đến các thành viên sáng tạo của đội, Rob giải thích rằng có rất nhiều cấp bậc. “Nói chung, điều mà chúng tôi đang làm với tư cách là các quản lý dịch vụ đó là “lôi kéo” đội ngũ nhân viên đa lĩnh vực để cùng thực hiện các nhiệm vụ cụ thể cho các thương hiệu khách hàng của chúng tôi,” Rob nói. “Chúng tôi làm việc này thông qua các kế hoạch kinh doanh chiến lược được nghiên cứu và cân nhắc tỉ mỉ. Những kế hoạch này được phát triển với khách hàng và một đội ngũ nội bộ mà chúng tôi gọi là “đội ngũ cốt lõi”. Mỗi người trong đội của CCF là một thành viên cao cấp hơn, đại diện cho một lĩnh vực cụ thể trong tổ chức. Các kế hoạch chiến lược được thiết kế để đạt được những mục tiêu cụ thể.”

Sau khi các kế hoạch chiến lược cụ thể được đưa ra, bước tiếp theo được vào tầm ngắm. Rob nói, “Những khía cạnh cần thiết của quy trình liên quan đến một nhóm rộng hơn từ đội ngũ nhân viên nội bộ của chúng tôi. Nhóm này chịu trách nhiệm phát triển các kế hoạch truyền thông và các nhân tố sáng tạo cụ thể để đạt được các mục tiêu chiến lược. Họ cũng giải quyết việc thanh toán và kết quả của những chiến thuật này.”

Tuy nhiên, theo như Rob thì việc đưa ra kỳ vọng không chỉ gói gọn trong việc phác thảo ra kế hoạch chiến lược và giao phó cho cả đội thực hiện:

“Việc này bắt đầu với các nhân viên chúng tôi tuyển dụng. Chúng tôi tìm kiếm một cá nhân đầy nhiệt huyết – một người tự thân vận động, đam mê với việc kinh doanh, giao tiếp và có thiên hướng trở thành doanh nhân. Đó có thể là một người có trách nhiệm với chính bản thân, khách hàng và các thành viên trong đội. Họ tự giám sát nên chúng tôi không cần một tư vấn viên kiểm tra các cá nhân theo đúng tiến độ công việc. Chúng tôi cũng kiểm tra tiến

độ thực hiện theo giai đoạn, đưa ra lời khuyên và gợi ý rồi để cả đội thực hiện phần công việc còn lại với những tư vấn mà chúng tôi đưa ra.

"Điều này không có nghĩa là không có quy trình cụ thể – mà trái lại, chúng tôi có một cuộc họp khởi động trước khi bắt đầu bất kỳ nhiệm vụ nào. Chúng tôi có được hiểu biết sơ qua về toàn đội, đồng thời cung cấp cho họ bản tóm tắt sáng tạo chính thức hoặc bản tóm tắt truyền thông. Chúng tôi đưa ra các mục tiêu, ngân sách và thời gian. Chúng tôi cũng thường xuyên kiểm tra trong quá trình thực hiện để chắc chắn công việc theo đúng tiến độ và đảm bảo các thỏa thuận đã được thống nhất trong các cuộc họp trao đổi thẳng thắn với mục tiêu tập trung cả đội để mọi người ý thức được tiến trình thực hiện công việc và vị trí của toàn đội. Các cuộc họp khởi động rất ngắn gọn, không quá 15 phút. Bằng cách này, mọi người cập nhật nhanh tình trạng về dự án và cùng nhau giải quyết vấn đề. Nhưng các cuộc họp không tiêu tốn thời gian vì thế mọi người có thể quay lại ngay với công việc của mình. Các cuộc họp khởi động cũng được lên lịch trình trước khi gặp gỡ khách hàng để đảm bảo mọi người sẵn sàng và chắc chắn cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng theo đúng cam kết."

Rob tiếp tục: "Khi có quy trình và tổ chức cuộc họp, chúng tôi cố gắng trao quyền cho các cá nhân và cả đội làm việc. Đồng thời, họ đánh giá cao sự tự do đó và đảm trách nhiệm vụ được giao một cách nghiêm túc. Chúng tôi kiểm tra nhưng không giám sát chi tiết. Các thành viên trong đội thường phải không đợi đến những thời điểm kiểm tra để đưa ra thắc mắc nếu có. Họ muốn mọi việc êm xuôi và theo đúng kế hoạch vì thế họ đặt câu hỏi hoặc xin ý kiến ngay lập tức.

"Một kỳ vọng khác của các nhóm dịch vụ vượt trội đó là chúng tôi yêu cầu các cá nhân này đưa ra những mục tiêu cho sự nghiệp của chính họ và các chiến lược để đạt được chúng. Họ là người đề ra mục tiêu nên sẽ thực hiện nghiêm túc hơn. Kế hoạch họ viết là kế hoạch và trách nhiệm của họ. Chúng tôi cũng để các thành viên khác trong đội đánh giá về hiệu suất làm việc của họ mà chúng tôi gọi đó là một bản tổng kết toàn diện. Quy trình này giúp phát triển hơn trách nhiệm giải trình mà chúng tôi khuyến khích tại CCF."

Tấm gương của Rob rất có tác dụng khi hợp tác cùng với các chuyên gia giàu kinh nghiệm và giỏi chuyên môn trong lĩnh vực của họ. Một số ví dụ khác bao gồm cả các kỹ sư, các chuyên gia IT, các nhà phân tích, nhà văn, các chuyên gia về y tế, v.v..., những người có chuyên môn và nền tảng để tự do hoàn thành công việc và cần không gian để thực hiện chúng. Nói chung, công việc ngày càng được "bồi đắp" bằng các ý tưởng của nhân viên. Hầu hết các quản lý đều có kỳ vọng về chất lượng và tiến độ công việc và mong muốn nhân viên có thể trau dồi thêm các kỹ năng cũng như khả năng. Các quản lý vẫn đặt ra và quan sát những kỳ vọng cho dù chuyên môn của họ là gì.

Ví dụ về truyền đạt kỳ vọng và hợp tác

Đôi khi, các nhà quản lý có những kỳ vọng "ẩn" mà họ cần truyền đạt và giám sát. Kenneth W. Paulin từng là Phó Giám đốc cao cấp của bộ phận cho thuê bất động sản thương mại thuộc M&T Bank, một ngân hàng khu vực có tiếng ở Tây New York. Khi còn tại nhiệm, Ken yêu cầu các nhân viên phải luôn được hội đồng cho vay phê duyệt tất các khoản vay mà họ

đưa ra. Ken cũng thông báo rõ ràng với các nhân viên tín dụng rằng không chấp nhận bất cứ yếu tố bất ngờ nào về vấn đề đó trong các cuộc họp của hội đồng cho vay.

Ken tuyên bố rõ ràng các kỳ vọng của mình, sau đó gặp gỡ các nhân viên để trả lời tất cả những thắc mắc của hội đồng. Việc làm này khuyến khích hội đồng phê duyệt khoản nợ trong cùng một cuộc họp. Ngoài các cuộc thảo luận về kỳ vọng, Ken chuẩn bị và cung cấp cho nhân viên những giới hạn hoặc định mức. Khi nghĩ mình đã chuẩn bị kỹ lưỡng cho cuộc họp và sẵn sàng được đặt câu hỏi, thì họ trình bày cho Ken. Anh đặt ra các câu hỏi mà hội đồng cho vay có thể đưa ra nhằm giúp nhân viên có sự chuẩn bị. Đương nhiên, có vài câu hỏi mà dù có sự chuẩn bị họ cũng không lường được. Thông qua quy trình này, họ học được cách chuẩn bị tỉ mỉ hơn.

Bằng cách này, Ken đã xây dựng được các mối quan hệ cộng tác với đồng nghiệp và cam kết của cả đội. Mọi người đều hoàn thành công việc bởi hội đồng đã phê duyệt các khoản nợ. Hội đồng tiết kiệm được thời gian và tự tin về các quyết định của mình bởi họ có những thông tin cần thiết để cân nhắc các rủi ro cũng như lợi ích và đưa ra các quyết định phù hợp.

Có nên gửi thư thông báo kỳ vọng?

Khi nói chuyện với COO của một công ty khách hàng, tôi phát hiện ra anh ta tức giận vì đã e-mail các bản mô tả công việc cho các quản lý dưới quyền mà không nhận được phản hồi. Anh ta không nắm rõ tình trạng tiến triển của công việc. Anh ta băn khoăn không biết liệu các nhà quản lý của mình có thực hiện bản mô tả công việc đã được tóm lược và liệu họ có thảo ra các bản mô tả công việc cho chính nhân viên của họ hay không?

Chỉ sử dụng e-mail không phải là phương tiên giao tiếp tối ưu khi muốn truyền tải các kỳ vọng. Bởi mỗi người đều nhận được lượng lớn các e-mail mỗi ngày, vì thế e-mail mà anh ta gửi đến có thể không thu hút được sự qua tâm của họ, thậm chí nó có thể bị chặn hoặc thất lạc. Các kỳ vọng nên được thông báo trực tiếp để các nhân viên có thể phản ứng lại và thảo luận với quản lý. Quản lý có cơ hội cụ thể hóa và chắc chắn về các thỏa thuận sẽ diễn ra. Nếu không thể thảo luận trực tiếp, thì trao đổi qua điện thoại là phương án tối ưu thứ hai. Viết e-mail trước để nhân viên có cơ hội cân nhắc các trách nhiệm mới và chuẩn bị cho cuộc họp nhằm nâng cao khả năng giao tiếp. Công cụ này cũng được sử dụng hiệu quả để nhắc lại những thỏa thuận sau cuộc họp. Phương thức e-mail chỉ nên sử dụng để gia cố cho các cuộc đối thoại thay vì thay thế nó.

Hiểu các kỳ vọng của toàn tổ chức

Nói rộng ra, các quản lý thành công thường khám phá ra các kỳ vọng khác nữa của tổ chức. Mặc dù nhiều hiểu lầm về giao tiếp nảy sinh từ sự thiếu rõ ràng khi truyền đạt các trách nhiệm công việc, nhưng các chuẩn mực về hiệu suất, mục tiêu và nhiều thách thức khác lại nảy sinh từ các kỳ vọng không được viết ra hoặc không chính thức xảy ra trong công việc. Các kỳ vọng này có thể là của các quản lý, đồng nghiệp, các phòng ban khác hoặc tổ chức. Khi không được đáp ứng, các kỳ vọng này gây ra chán nản, thiếu kết nối, hoặc ảnh hưởng

tiêu cực đến công việc, thời hạn liên quan đến khách hàng và các mối quan hệ. Những kỳ vọng khác nhau nảy sinh các vấn về giao tiếp khác nhau.

6 vấn đề về giao tiếp nảy sinh do các kỳ vọng không được đáp ứng

Trong quá trình làm việc với rất nhiều công ty khác nhau, các lãnh đạo đã rút ra vài vấn đề về giao tiếp mang tính tổ chức. Những vấn đề giao tiếp này chỉ được phát hiện ra khi nhân viên thấy kỳ vọng của họ không được đáp ứng. Nói theo cách khác, các nhân viên không đưa ra trước những kỳ vọng của họ đối với các phòng ban khác. Thay vì tổ chức họp với mọi người để làm rõ kỳ vọng thực tế thì họ lại đưa ra giả định. Những giả định này mang lại sự thất vọng như được tóm lược thành "các vấn đề về giao tiếp".

Một trong sáu vấn đề về giao tiếp mang tính tổ chức phổ biến bao gồm một danh sách các vấn đề cụ thể được các nhà lãnh đạo đề cập đến. Bởi các vấn đề này rất phổ biến đối với nhiều tổ chức, nên các gợi ý về phương thức giải quyết cũng được liệt kê dưới đây.

Vấn đề 1: Thiếu sự rõ ràng trong việc cung cấp thông tin

• Không truyền đạt thông tin rõ ràng để các nhóm khác có thể tiếp nhận và hiểu rõ

• Không đưa ra ngày cung cấp thông tin cụ thể

• Không rõ ràng về hành động cần thực hiện

• Đưa ra các giả định đối với những thành viên khác

•Đưa ra các thông tin sai lệch

Giải pháp: Đưa ra các thông tin rõ ràng

Việc kiểm tra lại sự thật trước khi cung cấp thông tin rất quan trọng. Hãy luôn truyền đạt thông tin ngắn gọn và đơn giản nhất có thể, yêu cầu nhân viên nhắc lại những điều mà họ vừa nghe được từ bạn. Tiếp đến, hỏi xem ý nghĩa của các kỳ vọng đó đối với họ là gì? Các bước hành động mà họ dự định là gì. Nếu bạn không đồng ý với bước hành động nào, thảo luận nó ngay lập tức – đừng né tránh. Hãy đề nghị họ e-mail cho bạn biết ý hiểu của họ. Nếu ý hiểu của họ khác so với kỳ vọng của bạn, hãy nói chuyện trực tiếp (đừng giữ e-mail). Tránh "việc ủy quyền hành lang."

Vấn đề 2: Các ưu tiên về quản lý cần rõ ràng

• Các ưu tiên của cá nhân bị xung đột

• Mục tiêu của các nhóm khác nhau

• Mọi người không thấy được bức tranh toàn cảnh mà chỉ tập trung vào phần công việc của mình

Giải pháp: Giải quyết các ưu tiên quản lý gây xung đột

Tổng kết các ưu tiên của toàn bộ thành viên trong nhóm để đảm bảo ưu tiên của mọi người không xung đột với nhau. Thay đổi bất kỳ ưu tiên gây xung đột nào bằng cách sắp xếp các nhiệm vụ và dự án theo mức độ quan trọng đối với tổ chức. Cân nhắc những ảnh hưởng đến mục tiêu của tổ chức, nhóm, khách hàng, giá thành, ngày thực hiện, hạn chót, nhân viên, danh mục hàng, vận chuyển và tình trạng tài chính của tổ chức. Khi các mục tiêu của các nhóm khác nhau, hãy thông báo với cấp trên về ảnh hưởng của việc này đến quá trình thực hiện của nhóm bạn. Nếu bạn và các quản lý này không có những mục tiêu chung, hãy tạo ra một đề xuất hỗ trợ gợi ý cách cân đối các mục tiêu. Tiếp tục làm việc với sếp và đàm phán với những người phê duyệt để đồng bộ các ưu tiên. Quản lý của bạn có thể phải làm việc với cấp cao hơn tùy vào từng mục đích.

Để giúp nhân viên có cái nhìn tổng quát và ngăn họ chỉ tập trung vào phần việc của mình, hãy tiếp tục nói về những đóng góp của mỗi người đối với cả đội và tổ chức. Đừng "tưởng" rằng họ nhớ điều này. Để cho thấy công việc của họ gắn liền với cả đội và tổ chức, hãy tiếp tục tư vấn cho họ cách thức thực hiện chúng.

Vấn đề 3: Những trở ngại của tổ chức

• Vị trí làm việc của các thành viên trong nhóm là một trở ngại. Có những thách thức về giao tiếp nảy sinh do cách bố trí vị trí làm việc của các cá nhân trong tòa nhà.

• Không có hệ thống thông tin đồng bộ.

• Có quá nhiều biểu mẫu không khớp nhau.

• Mọi người không biết người khác đang làm gì.

• Các yêu cầu công việc thiếu hợp lý hoặc mâu thuẫn.

• Các yêu cầu liên phòng ban không rõ ràng.

• Thiếu hệ thống quản lý dữ liệu.

Giải pháp: Loại bỏ các trở ngại của tổ chức

Nếu bạn không có quyền loại bỏ, hãy nghiên cứu thực tế về mọi khía cạnh của vấn đề; đưa ra các cách giải quyết tiềm năng và thảo luận với cấp trên của mình. Thuyết phục quản lý của bạn bằng thực tế về giá cả, tạo ra kết quả, tinh thần làm việc và lợi ích của việc thay đổi cách thực hiện nay. Luôn thông báo với nhân viên về những việc được thực hiện và không được thực hiện dù vấn đề này thuộc tổ chức hay không và lý do nên giải quyết vấn đề theo hướng đó. Hướng dẫn họ đưa ra quan điểm về cách cải thiện tình hình công việc với thực tế các gánh nặng mang tính tổ chức này.

Khi bạn không thể kiểm soát các vấn đề này, hãy làm việc với những người có khả năng. Gợi ý hoặc thuyết phục họ hành động. Chỉ rõ các trở ngại của cả đội. Có phải do vị trí của văn phòng? Ví dụ, trong trường hợp của một khách hàng, công ty của anh ta có văn phòng cho nhân viên ở cả hai đầu tòa nhà được ngăn cách bởi một nhà kho nơi các sản phẩm cuối cùng được hoàn thiện và chuẩn bị xuất kho. Quãng đường dài này ngăn mọi người giao tiếp trực tiếp với các nhóm khác thông qua kho hàng. Cách giải quyết đắt đỏ là phân bố lại vị trí các phòng ban. Cách giải quyết vừa phải là mở cửa các phòng ban để các nhóm có thể kết nối thoải mái với nhau và với phòng cuối cùng của tòa nhà. Cách giải quyết tiết kiệm nhất, ít ảnh hưởng, dễ dàng nhất để các phòng ban tách rời nhau là cung cấp xe đạp, xe golf để mọi người có thể di chuyển nhanh nhất từ phòng này sang phòng khác từ bộ phận này sang bộ phận kia của nhà máy. Bạn có thể tùy chọn phương án giải quyết phù hợp với tổ chức mình. Điều quan trọng là phải khảo sát thực tế vấn đề và so sánh giá thành của việc không làm gì với các phương án giải quyết thay thế.

Nếu việc thiếu một hệ thống thông tin đồng bộ đang cản trở công việc, thì hãy đề xuất nhóm thích hợp nghiên cứu nhu cầu và các quyền chọn đối với hệ thống thông tin đồng bộ. Hãy chắc chắn rằng họ phối hợp với các nhóm khác trong quá trình nghiên cứu cũng như ban quản lý cao cấp.

Khi mọi người phàn nàn rằng có quá nhiều biểu mẫu và chúng không phải lúc nào cũng khớp với nhau, hãy xác định mục đích của mỗi biểu mẫu và chính xác cách chúng có liên quan hoặc không liên quan với nhau như thế nào. Điều này là một nghiên cứu về quy trình và cách thức làm việc. Thông tin nào thực sự cần thiết, truyền đến ai trong một dự án hoặc nhiệm vụ? Các biểu mẫu này đồng nghĩa với các công cụ hỗ trợ giao tiếp chứ không phải chướng ngại vật. Ai cần những thông tin nào và khi nào? Một số biểu mẫu có thể được loại bỏ hay làm đơn giản hơn không? Các biểu mẫu tương tự nhau có thể chuyển thành một biểu mẫu chung không? Các biểu mẫu nào có thể để dạng trực tuyến?

Nếu các yêu cầu công việc thiếu hợp lý hoặc mâu thuẫn nhau, người quản lý có thể làm gì? Điều này liên quan mật thiết đến quy trình và cách thức làm việc. Các yêu cầu công việc thiếu hợp lý hoặc mâu thuẫn nhau vì lý do gì? Bao nhiêu người hoặc nhóm không hoàn thành yêu cầu công việc? Hậu quả là gì? Nếu có các biểu mẫu hoặc lịch trình không hiệu quả, hãy thu thập các thực tế từ các nhân viên và tìm hiểu tại sao họ nghĩ quy trình này có thể cải thiện được, đề xuất của họ là gì? Tiếp đến, hãy làm việc với các quản lý của những nhóm liên quan đến quy trình và tiến độ công việc. Xin phê duyệt của ban quản lý cấp cao đối với bất cứ thay đổi lớn nào về quy trình và tiến trình công việc trong trường hợp cần thiết.

Làm rõ chuỗi yêu cầu liên phòng ban. Các quản lý cần xem xét kỹ lưỡng ai là người chịu trách nhiệm cho từng phần của dự án – chuỗi thông tin và tư liệu. Ai có quyền ở vị trí là sợi dây kết nối giữa các phòng ban. Nếu không, các chiến lược ảnh hưởng nhất là gì và các nhân viên của bạn có cần đào tạo để đạt được các kết quả mà không cần quyền hạn không?

Tạo ra một hệ thống quản lý dữ liệu cho nhóm của bạn. Bạn có thể xác định các nhu cầu là gì hay ủy quyền nghiên cứu cho các nhân viên của mình? Các quyền chọn quản lý hồ sơ đơn giản nhất, ít tốn kém nhất và dễ tiếp cận nhất là gì? Lợi ích và khó khăn đối với mỗi phương

án thay thế là gì? Còn cần thêm sự tham gia của ai trong việc quyết định tính cần thiết của một hệ thống quản lý dữ liệu và đưa ra lựa chọn tốt nhất?

Vấn đề 4: Quản lý thời gian

• Chậm phản hồi cho những yêu cầu và tìm hiểu thông tin.

• Thiếu thông tin kịp thời.

• Thiếu sự hỗ trợ và khi có thì không còn tác dụng.

Giải pháp: Xác định tầm quan trọng của việc cân đối thời gian

Đưa ra phản hồi nhanh chóng đối với các yêu cầu và việc tìm hiểu thông tin từ nhân viên để họ có thể đảm bảo công việc. Khi họ cảm ơn bạn, hãy củng cố giá trị của việc phản hồi nhanh chóng bằng việc đánh giá cao những phản hồi đó từ đồng nghiệp.

Khi nhận được các phản hồi nhanh chóng từ các cấp quản lý hoặc các nhóm khác, hãy "tóm" lấy các quản lý này và các cấp cao hơn để cộng tác giải quyết những vấn đề còn tồn đọng này. Nếu phản hồi chậm do thiếu thông tin kịp thời, hãy gặp gỡ các quản lý đồng cấp thích hợp và giải thích rõ tình huống và mức độ ảnh hưởng của nó đến nhóm của bạn và các mục tiêu chung mà bạn chia sẻ. Quan điểm của nhà quản lý về vấn đề này là gì? Đưa ra các mốc thời gian thực hiện và đưa ra/nhận về các cam kết đáp ứng thời gian đã định đó.

Vấn đề 5: Thiếu giám sát trong quản lý

• Quản lý không kiểm tra quá trình làm việc của nhân viên.

• Nhân viên nghi ngờ tầm quan trọng của nhiệm vụ và thời hạn.

• Nhân viên miễn cưỡng tiếp cận quản lý để xin hướng dẫn.

Giải pháp: Giám sát tiến trình dự án

Hoạt động quản lý này ảnh hưởng nhiều đến chữ tín của một nhà quản lý với nhân viên. Nếu một quản lý thực hiện nhiệm vụ giám sát, thì việc làm đó giống như một tuyên bố rằng công việc đó và thời hạn của công việc rất quan trọng. Thông qua hoạt động giám sát, một quản lý được coi là người kiên định, có tổ chức và đáng tin cậy. Ngoài ra, mọi người có thể đặt ra những câu hỏi về quản lý khi được các quản lý tiếp cận để thu thập thông tin về tiến trình công việc. Việc này giúp kiểm soát tiến độ và kết quả của dự án.

Vấn đề 6: Các vấn đề về giao tiếp phổ biến trong tổ chức

• Thiếu giao tiếp dưới hình thức chia sẻ thông tin về dự án.

• Mọi người thường nói, "Tôi có cách tốt hơn", thay vì hợp tác với nhau.

• Những vấn đề về sự tin tưởng

• Những rào cản về nhân cách

Ẩn sau những lời phàn nàn này là các kỳ vọng không được viết ra hoặc không chính thức mà mọi người có ở nơi việc. Họ mong muốn giao tiếp rõ ràng và mọi việc như ý muốn. Đội ngũ lãnh đạo, quản lý và các chuyên viên cao cấp trong một công ty đã thực hiện các quan sát trên. Nếu giải quyết được chúng, bạn có thể được coi trở thành bậc thầy giao tiếp. Hãy đọc hết danh sách các vấn đề và quan sát cách giải quyết vấn đề của các nhà quản lý.

Giải pháp: Kiểm tra các vấn đề giao tiếp phổ biến trong tổ chức

Việc thiếu giao tiếp dưới hình thức chia sẻ thông tin về dự án sẽ được cải thiện khi các trở ngại của tổ chức được giải quyết. Có lẽ việc thực hiện một hệ thống quản lý dự án trực tuyến trong toàn công ty sẽ mang lại hiệu quả. Việc làm này cần được điều tra thông qua các nhu cầu, thời gian, lợi nhuận của nhân viên so với chi phí phải bỏ ra nếu không thực hiện bất cứ thay đổi nào.

Nếu mọi người nói, "Tôi có cách tốt hơn," hãy tự nhủ, tại sao lại vậy? Liệu các trở ngại của tổ chức như các biểu mẫu và tiến trình công việc có phải nguyên nhân gây nên tình trạng lộn xộn? Các ý tưởng về cách thực hiện tốt hơn? Có nên tạo ra một phương pháp cân nhắc các quan điểm được đưa ra, như một lời khuyến khích nhân viên đưa ra các ý tưởng bằng văn bản khi một vấn đề của tổ chức được kiểm tra và có thể dẫn đến thay đổi.

Các vấn đề liên quan đến niềm tin sẽ được cải thiện khi các quy trình liên phòng ban và ưu tiên được thảo luận, các quản lý đồng cấp cùng giải quyết các mục tiêu chung. Mỗi quản lý vẫn phải làm việc dựa trên nền tảng giao tiếp mở và xây dựng các mối quan hệ.

Khi các nhân viên nói rằng những trở ngại về tính cách đang can thiệp vào công việc của họ, thì đó cũng là cơ hội để hiểu và giao tiếp với người khác. Tính cách tại nơi làm việc rất đa dạng, với những cách ứng xử khác nhau thể hiện qua cách họ đối xử với những người xung quanh và với công việc. Thành viên tham gia ghi điểm nhờ các câu trả lời đối với việc đánh giá cách ứng xử và phát hiện ra điểm khác biệt về tư duy phân tích, khả năng quan tâm đến sở thích của người khác và hành động. Đôi lúc sự khác biệt và thiếu giao tiếp giữa mọi người đột nhiên được giải thích thật logic. Các quản lý có thể đa dạng hóa phong cách của chính họ để cộng tác tốt hơn với những người có phong cách khác biệt. Làm việc với phòng nhân sự để xác định được cách thức đánh giá và phê duyệt thống nhất trong nhóm nếu muốn các thành viên trong nhóm hiểu nhau và đối xử với nhau tốt hơn.

Việc làm rõ các kỳ vọng và làm việc cùng nhau trong tổ chức nên là yếu tố đáng quan tâm hàng đầu. Nhưng thực tế, nỗ lực giải quyết các vấn đề này lại ở các mức độ khác nhau có thể ngăn cản thông tin từ cấp quản lý cao hơn. Những nỗ lực nền tảng là trách nhiệm của mỗi quản lý. Mỗi quản lý cần có trách nhiệm lắng nghe và nỗ lực giải quyết các vấn đề về giao tiếp của mình cũng như của tổ chức nhiều nhất có thể. Việc này bắt đầu với hành động ngăn chặn các vấn đề từ đầu bằng việc luôn đưa ra các kỳ vọng và thông tin rõ ràng cho nhân viên về lý do tại sao các nhiệm vụ và dự án của họ lại quan trọng.

Đánh giá tầm quan trọng của các kỳ vọng: Tại sao họ nên quan tâm?

Giúp các nhân viên hiểu tại sao công việc mà họ làm với tư cách cá nhân và với tư cách nhóm lại tạo nên sự khác biệt. Hãy chắc chắn rằng tất cả các kỳ vọng đã được chuyển tải đến mọi người. Tổ chức các cuộc họp nhóm thường xuyên để nhân viên mô tả nhiệm vụ của họ và tiến trình của dự án với nhau. Việc làm này giúp mọi người luôn cập nhật được thông tin. Truyền tải các nhiệm vụ và thông tin dự án, đồng thời lý giải tại sao lại cần phải làm vậy. Trong nhóm của bạn, các mục tiêu của phòng ban là gì và họ có thể đồng điệu với các mục tiêu của tổ chức bằng cách nào? Đưa ra thông tin giúp nhân viên của bạn thấy được rằng công việc của họ có thể tạo nên sự khác biệt đối với chính họ và công ty ra sao.

Phần thứ hai của việc đánh giá tầm quan trọng của các kỳ vọng liên quan đến quá trình cộng tác cùng với các nhóm khác. Những nhóm nào có liên quan mật thiết đến nhóm của bạn? Mục tiêu lớn hơn của tổ chức mà bạn muốn chia sẻ là gì? Hãy tự quyết định để thành một chuyên gia về sự rõ ràng. Gặp các quản lý khác và hỏi xem công việc của nhóm bạn ảnh hưởng đến họ và tiến trình công việc như thế nào. Tham khảo lời khuyên của họ về cách nhóm bạn có thể thay đổi tạo điều kiện thuận lợi cho công việc. Nói với các quản lý khác về mức độ công việc của nhóm họ ảnh hưởng đến nhóm của bạn. Yêu cầu thay đổi để thuận tiện và đơn giản hóa công việc của hai bên.

Tổng kết

Các kỳ vọng về giao tiếp rõ ràng sẽ nâng cao các mối quan hệ bởi nhân viên biết họ có thể tin tưởng nhà quản lý để suy nghĩ thông suốt và đưa ra các kỳ vọng của mình. Sự rõ ràng này hạn chế những tiên đoán mơ hồ lãng phí thời gian, giúp nhân viên không phải làm lại phần việc của mình hoặc đổ lỗi cho việc không đáp ứng được các kỳ vọng liên tục thay đổi hoặc không rõ ràng. Khi kỳ vọng được truyền đạt với định hướng đúng đắn hoặc ủy quyền phụ thuộc vào tùy từng người và từng tình huống, thì kết quả và quyền sở hữu của nhân viên tăng lên. Các mối quan hệ có thể phát triển được bởi nhân viên tin tưởng vào quản lý và cả hai đều nắm rõ về các kỳ vọng, đối xử với nhau theo mức độ kinh nghiệm và chuyên môn.

Một khi các kỳ vọng được đưa ra và truyền đạt đến mọi người, thì nhân viên sẽ tiếp tục nỗ lực để hoàn thành công việc. Tiến trình công việc và quản lý dự án là các công cụ giao tiếp cần thiết để hoàn thành công việc. Những điều này sẽ được chỉ ra trong chương 4.

Phần II. Cách sử dụng các kỹ năng quy trình để ngăn chặn và giải quyết các vấn đề về giao tiếp

Phần I của cuốn sách này củng cố tầm quan trọng trong việc tạo ra và duy trì các mối quan hệ đầy nhiệt huyết. Các mối quan hệ rất cần thiết trong việc ngăn chặn và giải quyết những vấn đề về giao tiếp. Chúng mang lại sự trao đổi cần thiết liên quan đến sự giúp đỡ, việc trao đổi thông tin, thái độ lịch sự và hợp tác.

Phần II sẽ giới thiệu cấu trúc của tiến trình công việc, điều khá quan trọng trong việc ngăn chặn và giải quyết các vấn đề về giao tiếp. Phần II trình bày về tiến trình công việc và cách thức quản lý dự án như các công cụ giao tiếp. Một quy trình được phác thảo mang lại hiểu biết chung về ngôn từ và các bước thực hiện công việc. Phần này bao gồm các chương với nội dung về cách sử dụng các bước trong quy trình nhằm hạn chế thói quen đánh giá người khác, giải quyết các vấn đề phổ biến về con người và sử dụng kỹ thuật đặt câu hỏi như một phần của quy trình giải quyết vấn đề.

Quy trình và những mối quan hệ đối tác

Mối quan hệ công việc (cảm xúc, niềm tin, trực giác) và quy trình (sự thật, các bước thực hiện, sự hợp lý) kết hợp với nhau để mở rộng giao tiếp hiệu quả. Thoạt đầu, các khái niệm của chúng dường như đối nghịch hoàn toàn. Nhưng thực tế chúng lại kết nối mật thiết với nhau. Nếu muốn các kỹ năng giao tiếp của mình trở nên tốt nhất, bạn phải kết hợp mối quan hệ và quy trình để trở thành nhà giao tiếp tài năng tương lai.

Đôi khi, phép loại suy nằm ngoài quy luật kinh doanh có thể làm rõ quan điểm này. Mọi người có thể kết nối toán học với ca kịch. Hãy quan sát cách một tác giả pha trộn *sự thật* (toán học) với *cảm xúc* (ca kịch).

Danielle Carroll đã đưa hai vấn đề này vào luận văn thạc sỹ, “Tác dụng của sự thật trong ca kịch và toán học” (Tish NYU, 2007). Carroll viết:

Coi toán học như dịch vụ cung cấp các thực tế và sự thật thực nghiệm còn ca kịch được đặt ở vị trí của cảm xúc và sự hư cấu, thì rõ ràng cả hai hệ thống này chiếm lĩnh những phạm vi hoàn toàn khác biệt trong bài luận văn. Tuy nhiên, bằng việc đặt thành tựu ca kịch hoặc toán học trong cuộc đối thoại với lĩnh vực còn lại, tôi thấy rằng cả hai có nét tương đồng hơn tôi từng nghĩ.

Việc đặt mối quan hệ và quy trình “trong cuộc đối thoại” đã chuyển giao tiếp sang một phân vùng sáng rõ hơn. Việc kết đôi hai yếu tố này giúp mở rộng và khơi sâu thêm các kinh nghiệm với con người lẫn quy trình. Những người tách biệt mối quan hệ với quy trình thường có các cuộc thảo luận công việc cứng nhắc, không gần gũi. Một nhân viên làm việc với một quản lý không phối hợp hài hòa mối quan hệ với quy trình có thể thiếu thoải mái

khi đặt câu hỏi và thừa nhận rằng anh ta chưa rõ về nhiệm vụ. Điều này có thể nảy sinh các vấn đề về hiệu suất công việc hoặc con người sau đó. Tuy nhiên, việc tích hợp mối quan hệ và quy trình có thể ngăn chặn và giải quyết các vấn đề này một cách nhanh chóng và làm hài lòng cả hai phía, từ đó mang lại hiệu quả công việc.

Carroll cũng khẳng định:

Ngay cả trong những phần của toán học, một môn học điển hình với bản chất hệ thống, cũng phải được cảm nhận. Trong giờ học toán năm thứ hai đại học, tôi hỏi một giáo sư về cách tạo ra hệ thống có thể giải quyết mọi vấn đề chúng ta đang phải đối mặt. Ông đáp lại rằng, “không có hệ thống nào cả, anh phải tự cảm nhận nó.” Sau cùng, tôi đã bắt đầu nghiên cứu về cấu trúc và sự chắc chắn của toán học. Tuy nhiên, kể từ đó tôi đã học cách để mọi chuyện diễn ra một cách tự nhiên. Đôi khi tình cờ tìm ra các câu trả lời cho một số vấn đề hoặc cho rằng chúng tự tìm đến với tôi. Để có thể khám phá ra sự thật, một người phải tự tạo ra một khoảng không cho trực giác trong cấu trúc và hệ thống.

Với quy trình và các mối quan hệ, bạn phải “cảm nhận nó”. Chúng ta muốn có được sự chắc chắn nhưng yếu tố đó không tồn tại cả với quy trình hay mối quan hệ. Cả hai cùng phát triển và thay đổi. Người này truyền cho người khác.

Vai trò của trực giác

Quy trình hỗ trợ việc tìm kiếm những mối quan hệ tốt đẹp hơn và các mối quan hệ hỗ trợ cuộc tìm kiếm quy trình tốt hơn. Các nhà quản lý hiệu quả thường tập trung vào cả hai, để người này đưa thông tin về người kia. Trực giác phát triển từ thông tin này.

Các nhà quản lý tự tin tin tưởng vào trực giác của họ. Họ lắng nghe và làm rõ ý nghĩ của người khác đồng thời cũng cảm nhận người khác với tư cách một chuyên gia và một người bình thường. Họ sử dụng trực giác để lên khung bài phát biểu về mức độ chuyên môn và kinh nghiệm của người nghe. Họ cũng sử dụng trực giác nhằm đan xen các mối quan hệ và cấu trúc để cấp dưới của họ dễ dàng hoàn thành công việc được giao.

4. Quản lý quy trình làm việc: Các công cụ giao tiếp

Chương này nói về quy trình làm việc chính thức. Quy trình làm việc có thể hỗ trợ giao tiếp bởi quy trình này đưa ra một số bước cụ thể. Do biết rõ những bước này nên trong mỗi bước của quy trình, có thể có sự linh hoạt nhưng mọi người vẫn biết mục tiêu của từng bước.

Với quản lý dự án, quy tắc tương tự cũng được áp dụng. Sự khác biệt duy nhất là các bước này không dùng cho một quy trình công việc liên tục mà là một dự án duy nhất. Kinh doanh là một quy trình, mở một văn phòng kinh doanh là một dự án. Cả hai việc này đều là một chuỗi của các bước thực hiện.

Điển hình của chương này, quản lý dự án và quy trình là các công cụ giao tiếp có thể được áp dụng để ngăn chặn, giải quyết các vấn đề về con người. Chương này cũng đặt nền tảng cho cách thực hiện điều đó.

Hoàn thành công việc

Chương này đưa ra một quan điểm cao cấp về các kỹ năng quy trình và quản lý dự án, cả hai yếu tố này đều cải thiện giao tiếp bằng việc đảm bảo những hiểu biết chung về công việc. Việc nhìn xa trông rộng sẽ giúp chúng ta thu được những thông tin hiệu quả để áp dụng phương pháp tiếp cận kinh doanh này nhằm ngăn chặn và giải quyết các vấn đề liên quan đến con người. Nếu bạn muốn nghiên cứu sâu hơn nữa về chủ đề này, thì có rất nhiều khóa học, sách tham khảo, website có thể cung cấp thông tin chi tiết.

Quản lý quy trình và dự án giúp công việc kinh doanh được phác họa dễ hiểu đối với nhân viên, đồng nghiệp và các cấp quản lý cao hơn. Chúng cũng khiến việc đưa ra các kỳ vọng, quy trình quản lý, phản hồi và huấn luyện trở nên dễ dàng hơn. Mọi người biết được kế hoạch gốc và có thể so sánh nó với hiệu suất thực. Ngôn từ nên gần gũi với mọi người và liên quan đến công việc nhiều hơn yếu tố chủ quan hay phán đoán. Khi những kỳ vọng được ghi chép lại, các thông tin có thể được phân tán hợp lý.

Hầu hết các công việc đều có quy trình hoặc phương pháp – một sự sắp xếp hợp lý các nhiệm vụ để tiến đến đạt được kết quả cuối cùng. Điều này hoàn toàn đúng đắn đối với lĩnh vực kinh doanh, kỹ thuật, sản xuất, tài chính, khoa học, IT mặc dù quy trình có thể khác nhau giữa các lĩnh vực.

Thực tế, hầu hết các quản lý được đề bạt bởi họ là chuyên gia về quy trình, chuyên môn tùy theo chức năng công việc của mình. Với tư cách nhà quản lý, họ được kỳ vọng sẽ giám sát và huấn luyện người khác chuyên nghiệp hơn trong quy trình công việc. Thực tế, công việc quản lý sẽ không còn được đánh giá dựa trên các kỹ năng xuất sắc về quy trình của họ mà về cách họ giao tiếp, làm việc với mọi người và giúp các nhân viên đạt được thành công. Họ đạt được thành công với trách nhiệm của mình thông qua các mối quan hệ và quy trình.

Mọi người đều có kỹ năng quy trình chính thức hoặc không chính thức. Sử dụng các kỹ năng của bạn trong việc giao tiếp hàng ngày sẽ mang lại những kết quả tuyệt vời bởi nó kéo mọi người lại gần nhau hơn.

Quy trình và giao tiếp

Các kỹ năng về quy trình liên quan gì đến giao tiếp? Quy trình có thể áp dụng như thế nào để có tác dụng với mọi người? Chức năng quản lý dự án có tác dụng gì trong việc ngăn chặn và giải quyết các vấn đề giao tiếp?

Khi mọi người nói chuyện, họ thường mang cả cảm xúc vào. Sự nóng giận có thể trỗi dậy do những chuyện trong quá khứ với một đồng nghiệp hoặc một vấn đề cụ thể. Khi không đạt được mong muốn, mọi người có thể hoặc không dành thời gian phân tích rõ ý của người khác và hiểu nó. Một người có thể nói rằng "tôi không ngờ anh lại nghĩ thế..." hoặc họ có thể nhảy dựng lên và nói, "đó không phải là ý của tôi." Nhưng thực tế, việc tạo ra và có được ý hiểu về các kỳ vọng trong quản lý chỉ là vấn đề công việc. Chúng ta càng xây dựng thêm quy trình vào việc tạo ra và làm rõ các kỳ vọng, vấn đề càng ít riêng tư hơn. Các quy trình ghi chép lại có thể làm rõ các kỳ vọng, tiết kiệm thời gian và ngăn chặn những bất đồng sau đó.

Quy trình mang tính hệ thống và logic vì thế nó rất dễ hiểu. Thực tế, do hầu hết mọi người sử dụng quy trình trong các lĩnh vực chuyên môn, nên họ có thể sử dụng kỹ năng đó để ứng xử với các đồng nghiệp. Chỉ cần thay đổi nội dung từ chuyên môn sang các mối quan hệ giao tiếp giữa mọi người với nhau.

Giải quyết các khía cạnh giao tiếp trong công việc yêu cầu sự tổng hòa của các mối quan hệ, trực giác và quy trình. Việc sử dụng quy trình có thể làm dịu bớt căng thẳng trong các cuộc nói chuyện hoặc trao đổi khó khăn sau này.

Một số công ty có các quy trình chính thức, đặc biệt đối với lĩnh vực kỹ thuật và sản xuất. Quy trình được tiêu chuẩn hóa luôn có tác dụng bởi các mẫu chuẩn chính thức khiến việc mọi người lặp lại quy trình lần tiếp theo dễ dàng hơn. Nó giúp tiết kiệm thời gian trong việc đàm phán các cách thức của cả nhóm nhằm giải quyết các vấn đề tương lai hoặc ra quyết định. Quy trình cung cấp vốn phổ biến và khuyến khích giao tiếp trở nên rõ ràng hơn bởi tất cả các thành viên trong đội sử dụng cùng một phương pháp và kỳ vọng.

Đôi khi, việc thiếu cơ cấu có thể thúc đẩy những hiểu nhầm về giao tiếp giữa các quản lý cấp cao và lan ra khắp công ty. Nó có thể tạo ra "các khu vực" riêng biệt trong công ty. Ví dụ, trong một công ty nhỏ đang mở rộng về sản phẩm, doanh thu, địa điểm và nhân viên; CEO và Chủ tịch công ty không thống nhất về các hướng chiến lược cụ thể. Một số phòng ban ủng hộ CEO còn các phòng ban khác đồng tình với Chủ tịch. Việc chia bè kéo cánh này bắt nguồn từ các mối quan hệ đã được phát triển từ trước. Khi công ty còn hoạt động với quy mô nhỏ, mọi thứ đều diễn ra trơn tru bởi các mối quan hệ được khuyến khích và phạm vi để đồng thuận hay phản đối nhỏ hơn. Giờ đây, việc công ty mở rộng nhanh chóng khiến việc thống nhất trong toàn tổ chức trở nên khó khăn hơn. Cơ cấu tổ chức được yêu cầu nhiều hơn.

Hiện tượng tương tự có thể xảy ra theo cấp độ phòng ban hoặc nhóm. Các quản lý thường bối rối trước các vấn đề về giao tiếp nảy sinh trong quá trình phát triển. Một thành viên tham gia buổi hội thảo của tôi nói, “khi nhóm của chúng tôi có quy mô nhỏ hơn, chúng tôi biết những người khác cần gì và khi nào thì đáp ứng những nhu cầu đó. Và ngược lại. Mọi chuyện cứ thế diễn ra. Bây giờ chúng tôi có nhiều người mới và mọi chuyện không còn được như trước. Họ không nắm được cách chúng tôi vẫn thường hoàn thành công việc.” Dù thế nào đi chăng nữa, càng phát triển thì nhu cầu về cấu trúc càng cao để củng cố giao tiếp và tiến đến các mục tiêu. Những người mới không có nền tảng và thiếu trực giác để biết được đội ngũ cần gì và mọi người trước đây làm việc cùng nhau ra sao. Họ không có mối quan hệ trước lẫn thiếu thông tin về quy trình không chính thức đã từng diễn ra.

Làm rõ các thuật ngữ

Đây là những định nghĩa về các thuật ngữ – quy trình công việc và quản lý dự án được sử dụng trong chương này. Sau khi đưa ra các định nghĩa ngắn gọn, các phần sau sẽ cung cấp những lời giải thích chi tiết hơn.

Quy trình làm việc là một chuỗi các bước liên quan với nhau có trình tự logic từ đầu đến cuối và mang lại kết quả. Các bước này được ghi chép để lặp lại và sử dụng lâu dài đối với tất cả nhân viên.

Ví dụ về quy trình làm việc

Một ví dụ về quy trình đó là quy trình kinh doanh. Quy trình này tương tự tại các công ty mặc dù có thể có sự khác biệt nhỏ. Chuck Carroll, cựu chuyên viên kinh doanh cao cấp nói, “quy trình kinh doanh là các nhiệm vụ theo trình tự để cung cấp một sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng nhằm thu về lợi nhuận. Kinh doanh thành công là khi làm khách hàng tiềm năng hài lòng với những lợi ích của việc sở hữu và sử dụng các sản phẩm hoặc dịch vụ.”

Chuck nói thêm: “Ngay từ lần đầu tiên tiếp xúc với sản phẩm cho đến khi đã mua hàng, bạn muốn khách hàng tiềm năng của mình không có bất cứ ngạc nhiên nào. Sự kiên định trong thông điệp trước khi nói chuyện với khách hàng, trong suốt quá trình bán hàng cũng như dịch vụ hậu mãi của bạn là điều cần thiết. Bạn muốn một quy trình bán hàng có thể khiến khách hàng vui vẻ, hài lòng. Điều đó không tự nhiên xảy ra. Bạn phải tìm hiểu kỹ và thực hiện theo các bước trong quy trình bán hàng.

Dưới đây là một số bước của quy trình bán hàng điển hình:

• Trước khi bán hàng

• Liên hệ ban đầu

• Thỏa thuận về quy trình mua bán giữa khách hàng và nhân viên kinh doanh

• Định giá

• Diễn giải – bằng chứng về giá trị

• Thỏa thuận mua và đàm phán về hợp đồng

• Quá trình hậu mãi và dịch vụ chăm sóc khách hàng

Trong mỗi bước của quy trình bán hàng, có sự linh hoạt đối với cách đạt được bước đó. Việc này tùy thuộc vào mỗi công ty hoặc thậm chí là từng cá nhân. Người quản lý phải quyết định mức độ linh hoạt để ủy nhiệm. Liệu bạn có thể để nhân viên của mình quyết định cách thực hiện mỗi bước? Hoặc bạn có cần hướng dẫn họ cách thực hiện? Bạn trao cho họ bao nhiêu quyền hạn trong mỗi bước?

Tổng quan về quản lý dự án

Quản lý dự án bao gồm việc chỉ rõ các bước thực hiện của dự án trong chu kỳ phát triển, ước lượng thời gian thực hiện, và đề xuất hệ thống lên lịch trình chính thức để có thể dễ dàng thay đổi khi ngày càng có nhiều dự án được quản lý liên phòng ban hoặc bộ phận. Hệ thống này nên có khả năng theo sát trách nhiệm giải trình để đáp ứng được thời hạn của các nhiệm vụ. Trách nhiệm giải trình giúp phát triển con người và làm rõ trách nhiệm của từng người.

Lợi ích của quy trình quản lý dự án

Lợi ích của việc sử dụng quy trình quản lý dự án là gì? Nó củng cố giao tiếp cho việc làm rõ ai chịu trách nhiệm việc gì, khi nào, và cùng với ai trong quá trình làm việc chung? Việc lên kế hoạch từ đầu đến cuối sẽ cải thiện hiệu suất, giảm sự lơ là và giảm thiểu tối đa việc làm lại. Quản lý dự án thể hiện mối tương quan của các nhiệm vụ, thúc đẩy lịch trình của các dự án, xóa bỏ những thiếu sót về ngân sách, rủi ro và chất lượng. Quản lý dự án làm giảm áp lực và sự hiểu nhầm trong giao tiếp bởi tất cả những người có liên quan đều có chung kỳ vọng và thông tin về quy trình và/hoặc sự trì hoãn. Hãy xem xét một tình huống mà quy trình quản lý dự án chính thức có ảnh hưởng rất tốt.

Một công ty đang mở rộng phải đối mặt với thách thức di dời quá trình sản xuất ra nước ngoài, tách biệt hoàn toàn với đội ngũ nhân viên. Việc sản xuất xa rời chi nhánh chính tạo ra những thách thức lớn và là vấn đề quan trọng mà công ty cần làm rõ. Khoảng 90% trong số các sản phẩm hàng đầu của công ty được sản xuất ở châu Á thay vì ở Mỹ. Điều này ảnh hưởng đến toàn bộ các bộ phận của tổ chức và yêu cầu sự chú ý đặc biệt từ từng bộ phận. Bây giờ, công ty cần kết nối giao tiếp giữa phòng tài chính, kỹ thuật, phát triển sản phẩm, kinh doanh và kiểm soát chất lượng với nhiều cấu trúc hơn bao gồm việc quản lý dự án chính thức.

Khi một công ty yêu cầu gia tăng sự chú ý từ mọi phòng ban, điều này đòi hỏi cách thức mới để có thể quản lý những sự tương tác trong các nhóm. Nhìn chung, quản lý dự án chính thức sẽ thay thế dòng chảy dự án không chính thức khi các tổ chức mở rộng.

Một yếu tố kích thích khác để thực hiện quá trình quản lý dự án chính thức là việc mở rộng danh mục dịch vụ và sản phẩm. Để đáp ứng được nhu cầu về sản phẩm gia tăng và cạnh tranh, một công ty có thể đồng thời tăng lượng sản phẩm mới, nhưng có thể sẽ khiến nhiều nhân viên bất mãn do quá tải về công việc. Ban quản lý cần giải quyết dự án mới và các vấn đề về nhân sự đối với những hệ quả không mong muốn này.

Một số công ty có thể chính thức hóa quy trình quản lý dự án để rút ngắn việc phát triển sản phẩm từ lý thuyết đến thực tế. Việc này giúp đội ngũ sản xuất sản phẩm mới biết lượng thời gian nên dành cho các nhiệm vụ cụ thể trong chu kỳ phát triển sản phẩm. Điều này khiến việc ước lượng và theo dõi số giờ làm việc quy định của mỗi người trong từng nhiệm vụ trở nên dễ dàng hơn. Điều này đồng nghĩa với việc thời gian và lịch trình điều phối với nhiều bộ phận có thể được phát triển và kết nối với áp lực nhỏ nhất.

Quản lý dự án chính thức hạn chế các quyết định tức thì được đưa ra với các thông tin và việc tham khảo ý kiến không đầy đủ. Quản lý dự án thúc đẩy người ra quyết định thu thập đủ các thông tin cụ thể từ tất cả những người có liên quan để đưa ra hành động phù hợp. Hành động được cân nhắc kỹ sẽ giúp tránh được việc phải làm lại và hạn chế áp lực đối với nhân viên khi các yêu cầu thay đổi.

Quản lý dự án ưu tiên các nhiệm vụ để các cá nhân không buộc phải tự đưa ra các ưu tiên của họ. Các ưu tiên trong giao tiếp mang lại cho nhân viên sự an toàn và hiệu suất khi họ thực hiện các nhiệm vụ quan trọng. Việc có thời hạn chính thức đối với những mốc quan trọng của dự án và thời hạn tổng thể giúp nhân viên có thêm tự tin. Việc này loại trừ trường hợp đổ lỗi cho nhau và những hiểu nhầm trong giao tiếp có thể xảy ra khi thời hạn chưa được chốt hoặc không được quy định bằng văn bản.

Quản lý quy trình công việc

Chúng ta có thể thấy quy trình và việc quản lý dự án khiến việc giao tiếp trong các nhiệm vụ và dự án dễ dàng hơn. Các nhà quản lý cũng cần đưa ra những cách thức để khiến việc giao tiếp giữa các nhân viên bớt căng thẳng hơn. Bạn cần tạo ra các quy trình quản lý để có thể hoàn thành công việc thông qua mọi người. Các quy trình này giúp nhân viên biết được kỳ vọng của bạn. Chúng còn biến giao tiếp trở thành thủ tục quen thuộc để mọi người có thể dựa vào việc thường xuyên trao đổi thông tin. Hai quy trình quản lý quan trọng là các cuộc họp và các bản báo cáo tiến độ công việc.

Sử dụng các cuộc họp để tối ưu hóa việc giao tiếp

Các cuộc họp có tổ chức tốt được nhìn nhận như việc sử dụng thời gian hiệu quả, nâng cao tầm hiểu biết về trách nhiệm và xây dựng mối quan hệ. Chúng tiết kiệm thời gian về lâu dài nếu mọi người nắm rõ vai trò, mức độ quyền hạn cũng như thời hạn. Dưới đây là một số mẹo mực để tăng việc giao tiếp trong các cuộc họp mà bạn tổ chức:

• Các cuộc họp về quy trình/tiến độ hàng tuần, được thực hiện thường xuyên kết hợp với việc giao tiếp qua lại mang đến lợi ích cho cả nhân viên và nhà quản lý. Mục tiêu thứ nhất là cập nhật cho người quản lý về tiến trình đạt đến các mục tiêu, những vấn đề và cách giải

quyết, các kế hoạch của nhân viên cho tuần tới. Việc kiểm tra hàng tuần cung cấp cơ hội nhận được các phản hồi tích cực và phản hồi chuyển hướng, vì thế kiểm soát kịp thời tiến độ công việc. Khi người quản lý và nhân viên nói chuyện với nhau hàng tuần về công việc, họ có được sự đồng thuận, tránh sự bất ngờ. Các cuộc họp hàng tuần cũng cải thiện quy trình quản lý thời gian bởi mọi người có thể đưa ra các câu hỏi tổng hợp và các bản báo cáo để trình bày ở cuộc họp, tránh tình trạng đột ngột làm phiền nhau.

• Một mục tiêu khác của việc họp hàng tuần là các nhân viên được thường xuyên tiếp cận các quản lý để xây dựng mối quan hệ, cụ thể hóa các kỳ vọng và thu được những nguồn lực cần thiết. Nhân viên có thể tự do làm việc giữa các cuộc họp và không bị quản lý quá chi tiết vì nhà quản lý sẽ thường xuyên thông báo và cập nhật thông tin đến họ.

• Đối với các cuộc họp về dự án, sản phẩm hoặc chiến lược kinh doanh, hãy quyết định ai nên tham dự vào các cuộc họp để nâng cao giao tiếp liên phòng ban. Đảm bảo các thành viên tham gia này bao gồm các nhân viên của những bộ phận có liên quan bởi thời gian nhân viên dành cho các cuộc họp vô cùng quý giá. Hãy chắc chắn rằng mọi thành viên tham gia biết trước họ được kỳ vọng góp ý điều gì.

• Huấn luyện và đào tạo mọi người chủ động tham gia vào các cuộc họp. Những người tham gia nên có trách nhiệm đóng góp thông tin về bộ phận của họ. Hướng dẫn những người hay giữ im lặng trong cuộc họp, thường là những người hay né tránh xung đột, đóng góp ý kiến, tránh trường hợp sau cuộc họp hoặc đợi đến khi vấn đề nảy sinh họ mới phàn nàn. Việc hướng dẫn giúp họ học được cách chỉ ra những vấn đề cần quan tâm như các vấn đề về kinh doanh trong các cuộc họp để ngăn chặn các xung đột và các vấn đề giao tiếp lớn hơn với mọi người sau này.

• Một số cá nhân có thể đã hình thành trong tiềm thức của mình việc tránh bày tỏ quan điểm nếu có nhiều người có trình độ học vấn cao hơn có mặt trong cuộc họp. Có thể phải tốn nhiều thời gian vào cuộc nói chuyện trực tiếp để khiến các nhân viên có ý kiến đóng góp cần thiết trong cuộc họp chịu lên tiếng. Hãy tìm hiểu nguyên nhân khiến họ hạn chế phát biểu. Củng cố tầm quan trọng của những ý tưởng của các nhân viên này đối với các thành viên trong nhóm. Hỏi họ xem bạn có thể làm gì để khiến họ thoải mái hơn trong việc đưa ra quan điểm cá nhân trong các cuộc họp đồng thời kiên nhẫn theo dõi quá trình thay đổi của họ.

Sử dụng báo cáo tiến độ để tối đa hóa việc giao tiếp

Việc tiến hành báo cáo tiến độ thường xuyên cung cấp cơ hội để liên tục nhận được các phản hồi qua lại. Các bản báo cáo tiến độ theo tuần có thể đăng trực tuyến, qua e-mail hoặc soạn thành văn bản gửi đến các cuộc họp quy trình hàng tuần. Việc tổng kết chi tiết các mục tiêu và tiến độ được đưa ra xem xét, cân đối theo các yêu cầu của quản lý. Việc này làm tăng thêm các phản hồi và hướng dẫn tái định hướng tích cực. Những báo cáo này cũng tạo ra một hồ sơ dành cho các nhà quản lý xem xét lại khi đánh giá các bản tổng kết hiệu suất 6 tháng hoặc một năm.

Các bản báo cáo này thúc giục nhân viên nỗ lực đáp ứng các mục tiêu. Nhân viên thu lợi từ các phản hồi liên quan đến công việc và kịp thời đưa ra phản hồi đối với quản lý của họ.

Để nâng cao tầm quan trọng của việc tuân theo các bản báo cáo tiến độ kịp thời, chúng ta có thể bổ sung thêm một mục tiêu dựa trên bảng đánh giá hiệu suất của từng người. Giao tiếp trong quản lý là nhân tố quan trọng trong công việc của nhân viên. Đó cũng là trách nhiệm của người quản lý nhằm đảm bảo tiến độ công việc như một hành động ủy quyền hiệu quả.

Đưa ra các kỳ vọng, phản hồi và hướng dẫn

Quy trình là các công cụ giao tiếp phổ biến trong nhiều công ty. Tiêu chuẩn hóa cách thức giúp tiết kiệm thời gian và việc đặt câu hỏi. Sắp xếp và hợp lý hóa cách thức hoàn thành công việc để tiết kiệm được tiền bạc, củng cố thêm chất lượng công việc. Các quy trình cũng cung cấp những thuật ngữ nhất quán và chia sẻ để thảo luận công việc.

Quản lý dự án cũng mang lại lợi ích như vậy trên một cán cân khác biệt. Quản lý dự án hiệu quả có thể thúc đẩy các mục tiêu của dự án, lịch trình (bao gồm vai trò của các nhóm khác trong các lịch trình), ngân sách, các cột mốc hay thời hạn kiểm tra. Nhờ biết được thời gian dành cho từng công việc trước đây, một quản lý dự án có thể ước tính thời gian mà các nhiệm vụ tương tự trong dự án mới. Dự án này được chia nhỏ thành các nhiệm vụ đã được lên lịch trình và duy trì.

Kế hoạch dự án là một nguồn lực giao tiếp lý tưởng đối với cả đội, bởi nhờ nó, mọi người biết khi nào điều gì là cần thiết. Nó cũng hỗ trợ cho các quản lý trong việc điều hành và kiểm soát khối lượng công việc, tiến trình và thời hạn. Những kế hoạch chính thức này cung cấp tiến độ về dự án cho cả đội cũng như các quản lý cấp cao hơn. Việc quản lý dự án chặt chẽ có thể loại bỏ những hiểu nhầm và các vấn đề bất ngờ cho mọi người.

Một công ty thành công mà tôi từng làm việc luôn có chu kỳ sản xuất nhanh nhất trong ngành. Bởi nó có lịch trình và các quy trình cụ thể. Các nhân viên biết chính xác cách lắp ráp sản phẩm và thời gian dành cho mỗi khâu. Họ biết ai là người tiếp theo trong chuỗi sản xuất sẽ nhận được thành phẩm và tại sao phải chuyển các sản phẩm này đến họ đúng thời gian. Tuy nhiên, trong bộ phận kỹ thuật, kinh doanh và thiết kế sản phẩm của công ty, các vấn đề về giao tiếp vẫn còn tồn tại. Thực tế, các bộ phận này luôn sáng tạo hơn và luôn đưa ra những yêu cầu cao hơn đối với mỗi chuyên gia trong quá trình thực hiện công việc. Nếu không có các kế hoạch dự án liên phòng ban chính thức, thì họ có thể gặp những hiểu nhầm giao tiếp truyền thống như phàn nàn thay vì tìm cách giải quyết. Thời gian bị lãng phí bởi phòng ban này có thể phải ngồi chờ thông báo thay vì tiếp cận nó trong hệ thống quản lý dự án.

Quy trình và kế hoạch quản lý dự án có thể giúp ngăn chặn những vấn đề trong giao tiếp điển hình. Và khi thực sự xảy ra, chúng dễ dàng được định hình theo cách thực tế. Một tổ chức, về tổng thể, sẽ có các quy trình và hệ thống quản lý dự án. Nếu tổ chức của bạn đã có những kế hoạch chính thức, bạn có thể phát triển và sử dụng hệ thống quản lý dự án trong quyền hạn trách nhiệm của mình. Nếu bạn đã có các kỹ năng quản lý dự án, thì mọi người sẽ

hợp tác với bạn tốt hơn trong quá trình đưa ra kỳ vọng, phát triển các mối quan hệ công bằng và giám sát các kết quả đạt được. Việc quản lý dự án hỗ trợ đưa ra phản hồi bởi nó có khả năng khuyến khích một nhà quản lý tập trung vào vấn đề công việc thay vì cá nhân. Việc sử dụng quy trình và hệ thống quản lý dự án tập trung vào các cuộc đối thoại về những vấn đề công việc và tránh xa yếu tố cảm tính, quan điểm cá nhân.

Quản lý dự án bắt đầu với định nghĩa phạm vi chi tiết và loại bỏ sự sợ hãi. Khi phạm vi công việc ngày càng mở rộng, thì tinh thần làm việc và hiệu suất có nguy cơ giảm sút. Nếu phạm vi được xác định rõ ràng và thống nhất với quản lý cấp trên, thì công việc và mối quan hệ sẽ đi đúng hướng. Trong trường hợp cần thay đổi, chúng có thể được thảo luận dưới góc độ ảnh hưởng đến toàn bộ dự án. Các hoạt động của dự án được đưa ra và làm rõ trước khi vạch định kế hoạch làm việc. Việc lên kế hoạch dự án có thể bao gồm một biểu đồ thể hiện mối liên kết với các nhóm trong những khoảng thời gian cụ thể để đạt được kết quả cuối cùng. Nó tăng thêm tầm quan trọng của việc đáp ứng thời hạn khi mọi người gắn từng nhiệm vụ vào một dự án tổng thể.

Ủy quyền, giám sát kết quả, đưa ra phản hồi và hướng dẫn có thể được nhắm mục tiêu trực tiếp đến những tài liệu, các báo cáo tiến độ của dự án đang thực hiện về chi tiết kỹ thuật, ngân sách và thời gian. Các quy trình phản hồi, huấn luyện, ủy quyền và lắng nghe là yếu tố rất quan trọng và sẽ được làm rõ hơn trong phần III.

Tổng kết

Mọi người thường nghĩ quy trình là một phương thức tiếp cận hệ thống đối với cách thực hiện dựa trên yếu tố chuyên môn – một cách tiếp cận mở rộng để hoàn thành công việc. Nó thực sự chỉ là công việc. Đó cũng chính là phép loại suy đối với cách thức điển hình của cuốn sách này nhằm ngăn chặn và giải quyết các vấn đề liên quan đến con người.

Quy trình và các bước trong hệ thống quản lý dự án củng cố kỳ vọng theo cách thức rõ ràng và phụ thuộc lẫn nhau. Càng nhiều nhân viên biết rõ về các kỳ vọng thì khả năng họ tin tưởng nhiệm vụ luôn ổn định càng cao. Các thành viên trong đội và nhà quản lý có thể chia sẻ ý kiến và cách hiểu về nhiệm vụ của mỗi người trong khung thời gian cho phép. Sự hiểu biết về kỳ vọng được chia sẻ nhằm ngăn chặn những hiểu nhầm về giao tiếp giữa các thành viên trong đội. Việc sử dụng các bước về quy trình liên quan đến công việc chuyên môn của từng người và các phòng ban. Tuy nhiên, điều gì xảy ra khi các vấn đề về con người nảy sinh? Đó là sự xuất hiện của cảm xúc. Việc tìm kiếm nguồn gốc của vấn đề thay vì chỉnh sửa tạm thời sẽ xác định được phương án giải quyết cuối cùng. Việc này ngăn chặn những đổ vỡ trong tương lai và giải quyết một cách đúng đắn các vấn đề liên quan đến con người. Để giúp họ thành công và hoàn thành tốt nhiệm vụ, hãy sử dụng quy trình để ngăn chặn và giải quyết các vấn đề liên quan đến con người. Rõ ràng về kỳ vọng, giám sát kết quả thực tế, đưa ra phản hồi và hướng dẫn thường xuyên đồng thời tìm ra nguyên nhân của mọi vấn đề. Việc sử dụng kỹ thuật đặt câu hỏi trong các bộ phận quản lý để gia tăng giao tiếp sẽ được trình bày trong chương 5.

5. Kỹ thuật đặt câu hỏi hàng đầu

Các nhà quản lý sử dụng câu hỏi trong các cuộc phỏng vấn, ủy quyền, đưa ra phản hồi, huấn luyện, giải quyết vấn đề, ra quyết định và phát triển đội ngũ nhân viên. Chương này sẽ kiểm chứng các loại câu hỏi khác nhau và mục tiêu của từng loại. Đồng thời, trong chương này, chúng ta sẽ biết cách đặt câu hỏi để có thông tin cần thiết nhằm đáp ứng được những mục tiêu công việc và bảo vệ các mối quan hệ.

Tại sao các quản lý cần mài giũa kỹ năng đặt câu hỏi? Đặt câu hỏi có tác dụng gì đối với giao tiếp trong quản lý? Dù quy trình đó là kinh doanh, kỹ thuật, tuyển dụng, ủy quyền, đưa ra phản hồi, huấn luyện hay bất kỳ quy trình nào khác, thì kỹ năng đặt câu hỏi xuất sắc cũng rất cần thiết trong việc thu thập được những sự thật và quan điểm thực tế. Ngoài việc hỗ trợ cho quy trình, các câu hỏi được cân nhắc kỹ lưỡng đóng góp cho việc xây dựng các mối quan hệ ổn định như chúng ta sẽ thấy trong phần tiếp theo.

Mục đích của việc đặt câu hỏi

Việc đặt câu hỏi có thể giúp mọi người khái niệm hóa những sản phẩm và dịch vụ đột phá để khám phá ra các quy trình đổi mới, giám sát quy trình được thiết lập, xác định một kỹ thuật mới, phân tích nguyên nhân một vấn đề, lên kế hoạch cho tương lai, cung cấp nhân sự cho dự án và thu thập các thực tế đối với bất kỳ tình huống nào. Các câu hỏi khiến mọi người suy nghĩ về các khái niệm và phương án thay thế. Chúng thách thức mọi người tìm tòi ý tưởng mới mẻ hoặc tối ưu hơn các cách xử lý hiện tại, kiểm tra sự chính xác và kiểm chứng ý hiểu của họ. Đặt câu hỏi cho các giả định và phỏng đoán khiến chất lượng công việc tốt hơn, gia tăng sự hài lòng trong công việc.

Câu hỏi cũng giúp mọi người xây dựng và duy trì mối quan hệ trong công việc. Các câu hỏi chín chắn có thể mang lại sự tin tưởng và thích thú với năng lực trí tuệ của nhân viên. Những câu hỏi này có thể là nhân tố trong việc thăng tiến và mở rộng năng lực của nhân viên nhằm đảm nhiệm các nhiệm vụ phù hợp. Việc đặt câu hỏi thể hiện sự quan tâm đối với nhân viên và các ý tưởng của họ, nó cũng chỉ ra rằng người quản lý có năng lực khi biết phải hỏi điều gì để nâng cao nhiệm vụ hoặc dự án và giúp nhân viên tăng các kỹ năng và kiến thức chuyên môn bằng cách mở rộng phạm vi khả năng.

Các quản lý thành thạo kỹ năng đặt câu hỏi có thể khuyến khích nhân viên nắm bắt những thách thức trong công việc. Các câu hỏi hỗ trợ nhân viên suy nghĩ và giải quyết các vấn đề của chính họ cũng như tự quyết định. Điều này gia tăng năng lực của nhân viên, sự tự do trong quá trình thực hiện nhiệm vụ và dự án. Tư duy tự do củng cố sự tự tin và hiệu quả làm việc của nhân viên.

Đặt câu hỏi là một phần quan trọng của quá trình đưa ra các kỳ vọng và ủy quyền. Bởi nhận thức của mỗi người khác nhau, nên kỹ năng đặt câu hỏi thường được sử dụng để làm rõ các mục tiêu, nhiệm vụ, bước hành động tiến trình để người quản lý và nhân viên thống nhất về ý hiểu. Các quản lý đưa ra kỳ vọng rõ ràng đối với bản thân. Tiếp đến, họ có thể sử dụng các

câu hỏi để làm rõ xem nhân viên thực sự nghe thấy gì, điều khác xa so với ý định của nhà quản lý.

Trong các cuộc thảo luận về quy trình giám sát, việc đặt câu hỏi hỗ trợ quản lý biết thêm quan điểm của nhân viên và suy nghĩ thông suốt về các nhiệm vụ hoặc dự án. Đặt ra những câu hỏi thích hợp giúp nhân viên hiểu rõ về công việc, tập trung vào các mục tiêu công việc và gia tăng quyền sở hữu bởi nhân viên là người đưa ra câu trả lời cho các câu hỏi đó.

Lợi ích của các câu hỏi

Có rất nhiều lợi ích của việc biết cách đặt câu hỏi có chủ đích. Khi tôi là một quản lý, các kỹ năng đặt câu hỏi có thể giúp tôi khích lệ người khác tạo ra các nhóm, các phòng ban, sản phẩm và dịch vụ chưa từng tồn tại. Các kỹ năng đặt câu hỏi nâng cao sự cộng tác, tìm kiếm sự thật và đổi mới.

Các câu hỏi liên quan đến những người khác trong một quy trình khám phá cộng tác. Các quản lý tài năng tạo điều kiện thuận lợi cho việc học hỏi và kết nối mọi người mỗi ngày. Có được những kết quả hàng đầu với/thông qua người khác đòi hỏi việc tạo một môi trường học hỏi và cam kết. Các câu hỏi lấy thông tin từ những người có năng lực thay vì "đẩy" thông tin về phía họ. Điều này thể hiện sự tin tưởng của lãnh đạo đối với khả năng của nhân viên và xây dựng nên các mối quan hệ cộng tác.

Việc mài giũa kỹ năng đặt câu hỏi theo cách cảm thông thúc đẩy sự tín nhiệm của nhà quản lý đối với nhân viên. Khả năng đặt câu hỏi này rất cần thiết để lắng nghe thành công bởi khả năng lắng nghe thể hiện sự quan tâm đối với người khác và những đóng góp của họ. Các câu hỏi được chuẩn bị kỹ lưỡng và thể hiện sự cảm thông sẽ nâng cao mục đích giao tiếp trong quản lý.

Tuy nhiên, việc này sẽ mang lại những hậu quả tiêu cực khi các quản lý đặt câu hỏi bởi họ nghĩ đó là quyền của họ. Nếu nhà quản lý đã có sẵn câu trả lời và không muốn nghe câu trả lời từ nhân viên, thì họ không nên đặt câu hỏi. Việc này sẽ hạn chế sự tin tưởng và gia tăng áp lực cho cấp dưới. Không ai muốn thời gian và công sức của họ bị bỏ phí. Lần tới nếu quản lý đặt câu hỏi, họ có thể bỏ qua thay vì nhiệt tình trao đổi.

Khi các định hướng của người quản lý được đưa ra để xây dựng các mối quan hệ, thu thập ý tưởng và cộng tác trung thực nhằm có được những kết quả làm việc tốt nhất, thì việc đặt câu hỏi là một công cụ hàng đầu. Sử dụng công cụ này, các quản lý có thể giao tiếp với nhau tốt hơn và thu về những phần thưởng bằng việc phát triển khả năng của nhân viên để họ toàn tâm toàn sức đóng góp cùng cả đội.

Các quản lý sử dụng kỹ thuật đặt câu hỏi thích hợp có thể mang lại lợi ích cho nhân viên trong nhiều mặt. Nhân viên học cách đặt câu hỏi bằng việc quan sát các kỹ năng hiệu quả đó từ cấp trên của họ. Họ học cách tìm ra những xung đột trong giao tiếp với các đồng nghiệp bằng cách đặt câu hỏi và lắng nghe. Họ học cách sử dụng các kỹ năng quy trình và tư duy dựa trên các thuật ngữ thực tế. Họ biết mình được kỳ vọng đưa ra quan điểm và các dữ liệu trong suốt quá trình phản hồi, hướng dẫn đồng thời học cách trình bày chính xác các câu

hỏi để có được những thông tin cần thiết. Bằng việc quan sát quản lý, nhân viên học được cách diễn đạt ý tưởng, lắng nghe ý tưởng của người khác và tổng hợp các ý tưởng để tìm phương án giải quyết thực tế nhằm cộng tác thành công với các đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới và toàn bộ tổ chức. Nhân viên cảm thấy được ủng hộ và được đánh giá cao cho những đóng góp của họ vì thế được tiếp thêm năng lượng và được trao quyền.

Kết bạn với sự thay đổi

Khi còn nhỏ, sự tò mò luôn thôi thúc tôi đặt câu hỏi. Tôi muốn biết tuốt về từng người, từng nơi, từng đồ vật, từng ý tưởng và từng tình huống mà mình gặp. Mẹ cũng luôn khuyến khích, nuôi dưỡng sự tò mò của tôi, khiến tôi tin rằng mình không cần có được tất cả các câu trả lời. Thông qua kỹ năng đặt câu hỏi, tôi đã cùng những người khác khám phá ra nhiều ý tưởng. Sự thiếu chắc chắn của mình khiến tôi luôn đổi mới.

Thế nhưng, bố không bao giờ thảo luận mọi chuyện với tôi. Ông nói tôi nên tự tìm hiểu, tham khảo sách vở. Bởi thời đó vẫn chưa có Internet, tôi phải xác định chính xác câu hỏi của mình để tìm được đúng câu trả lời trong những cuốn sách thích hợp. Tôi cũng học cách nghiên cứu thực tế và phân tích tình huống để tích lũy kinh nghiệm cho bản thân.

Sự kết hợp của việc cộng tác với người khác để tìm ra các câu trả lời và phương pháp nghiên cứu đã mài giũa cho khả năng tìm kiếm của tôi. Các câu hỏi nối tiếp nhau và các câu trả lời luôn mang đến những câu hỏi mới khác. Đây có phải cách công việc của bạn liên tục mang lại điều mới mẻ? Việc thay đổi trong quản lý là tình huống ngẫu nhiên hàng ngày ở hầu hết các nơi làm việc. Việc mài giũa các kỹ năng đặt câu hỏi có thể chuẩn bị cho nhà quản lý sự tự tin tiếp nhận những thử thách mới.

Các câu hỏi – Trở ngại hay công cụ giao tiếp

Làm thế nào bạn có thể đưa các câu hỏi của mình vào cuộc đối thoại mà không gây ra cảm giác như bạn đang chất vấn một nhân chứng? Các quản lý là những người ảnh hưởng và nhà cố vấn trong cuộc săn lùng kết quả. Họ cần tạo điều kiện thuận lợi cho các cuộc thảo luận công việc hàng ngày với sự tham gia của cả nhân viên thay vì đặt họ vào vị trí đối kháng. Bằng cách nào để làm điều này tốt nhất?

Hãy đặt những câu hỏi dựa vào bối cảnh lý giải tại sao bạn lại đặt câu hỏi như thế. Ví dụ, "Để có thể ra quyết định tối ưu trong việc lựa chọn phần mềm mới, tôi muốn biết thêm về nghiên cứu của anh liên quan đến nhu cầu của các bộ phận khác. Liệu tôi có thể hỏi anh vài câu được không?" Hay "Hãy hỏi nhau vài câu hỏi về đề xuất sản phẩm mới này để chúng ta có thể nâng ý tưởng lên một mức cao hơn." Hoặc khi một người xin lời khuyên của bạn, "Tôi biết anh có thể tự giải quyết vấn đề này vì thế thay vì nói ra cách của tôi, tôi sẽ giúp anh nghiên cứu kỹ cách giải quyết của anh bằng việc đặt ra vài câu hỏi. Nghe có vẻ ổn chứ?" Đưa ra lý do căn bản cho câu hỏi cũng mang lại lợi ích như câu trả lời. Khi mọi người biết được lí do, họ sẽ thoải mái hơn và sẵn sàng trò chuyện.

Một cách khác để tránh việc đặt câu hỏi như thẩm tra nhân chứng đó là kiên nhẫn lắng nghe. Lắng nghe câu trả lời mang lại thời gian và không gian giữa các câu hỏi để biến chúng

thành một cuộc thảo luận thay vì một buổi chất vấn. Phản ứng một cách tự nhiên đối với những chia sẻ của nhân viên trong hàng loạt các câu hỏi cũng tạo ra cuộc nói chuyện thân mật.

Sử dụng giọng điệu nhẹ nhàng, thân thiện, cởi mở với ngôn ngữ cử chỉ thoải mái. Hãy đảm bảo rằng không ai đang vội. Hãy dành đủ thời gian để người đó cảm thấy thoải mái nhất có thể nếu bạn đang có một danh sách các câu hỏi.

Bốn loại câu hỏi: câu hỏi mở, đóng, ứng xử và tình huống

Khi quyết định loại câu hỏi bạn cần, hãy trả lời câu hỏi "Tôi cần nhận lại thông tin nào?" Mỗi loại câu hỏi sẽ hướng người trả lời theo một hướng cụ thể, vì thế việc biết được mục tiêu của mỗi câu hỏi và cách diễn tả nó thành lời là vô cùng quan trọng.

Các câu hỏi của bạn chỉ cho nhân viên thấy đâu là điều quan trọng đối với bạn và công ty. Các câu hỏi của bạn ở tầm vĩ mô hay vi mô? Chúng được định hướng quy trình, tìm kiếm thực tế hay dựa trên quan điểm? Chúng có liên quan đến công việc hay vấn đề cá nhân của bạn không? Chúng có liên quan đến các mục tiêu? Chúng mang tính cảm thông hay buộc tội? Chúng liên quan đến vấn đề ngân sách, thời gian và các đặc điểm chuyên môn? Chúng có hướng nhân viên tư duy theo một cách duy nhất hay mở ra khả năng tự giải quyết vấn đề và ra quyết định của nhân viên đó?

Các câu hỏi mà bạn đặt ra thể hiện chuyên môn và năng lực của bạn với vai trò nhà lãnh đạo cũng như huấn luyện viên về chuyên môn. Mức độ của câu hỏi thể hiện kiến thức của bạn đối với lĩnh vực đó trong công việc và khả năng hiểu biết về năng lực của nhân viên trong nhiệm vụ hoặc dự án cụ thể. Câu hỏi của bạn cũng là dấu hiệu cho thấy tầm quan trọng của mối quan hệ này đối với bạn, dựa trên từ ngữ và giọng điệu mà bạn lựa chọn. Bạn cũng tiết lộ về năng lực quản lý của mình bằng việc đa dạng phong cách của bản thân dựa trên phong cách và nhu cầu của nhân viên.

Với tất cả những hình dung đưa ra, tầm quan trọng của việc lựa chọn ngôn từ và đúng loại câu hỏi được nâng lên. Hiểu biết về kỹ thuật đặt câu hỏi là việc thiết yếu đối với các nhà quản lý thành công.

Câu hỏi mở

Một câu hỏi mở hay còn gọi là câu hỏi có kết thúc mở thường mở rộng cơ hội kéo theo hàng loạt câu trả lời. Loại câu hỏi này tạo cơ hội đánh giá và phát biểu những điều mà người trả lời nghĩ là quan trọng, thể hiện quan điểm, mở rộng thực tế, gợi ý các phương án thay thế và áp dụng kiến thức của họ theo nhiều cách khác nhau. Các câu hỏi mở rất hữu ích đối với cách giải quyết các vấn đề hoặc ra quyết định cần sự cộng tác hay sáng tạo.

Câu hỏi mở thường khơi gợi ý tưởng và đánh giá của người khác. Nhờ vậy, các ý tưởng của nhân viên được cân nhắc, từ đó họ được thúc đẩy cao hơn trong mỗi nhiệm vụ và dự án.

Các câu hỏi này thường mở ra những cuộc đối thoại với nhiều loại câu trả lời khác nhau, vì thế bạn thu được nhiều thông tin hơn so với các câu hỏi đóng. Tuy nhiên, thách thức trong dạng câu hỏi này đó là người trả lời được tự do đưa ra các câu trả lời theo nhiều cách mà người câu hỏi không thể kiểm soát được bằng việc ngắt lời. Ngoài ra, trong khi các câu hỏi dạng này giúp nhà quản lý hình thành nên ấn tượng chung, thì nhân viên lại không thể đưa ra các ví dụ cụ thể hoặc chi tiết. Các câu trả lời như thế kéo theo những câu hỏi theo sau để có được các ý kiến chuyên sâu hơn. Một bất lợi khác là chúng dẫn đến hàng loạt những tranh cãi theo nhiều chiều hướng khác nhau và nhà quản lý phải có kỹ năng để đưa cuộc thảo luận trở lại vấn đề ban đầu ngay sau đó.

Sử dụng khi nào. Trong các cuộc phỏng vấn, ủy quyền, giám sát dự án, điều phối quy trình về nhiệm vụ hay hiệu suất, đưa ra và nhận lại phản hồi, hướng dẫn, giúp nhân viên đánh giá các thành tựu và hiệu suất của họ, đưa ra các ý tưởng nhanh và mới mẻ, hợp tác, lắng nghe, làm rõ ý hiểu của bạn hoặc của họ, phát triển nhân viên, dự án, đánh giá các cột mốc công việc quan trọng, tổng kết dự án và lên kế hoạch cho các dự án tương lai.

Các câu hỏi mở khuyến khích nhân viên khám phá vấn đề hoặc thách thức họ phân tích tình huống. Những việc này đòi hỏi nhiều tư duy hơn các câu hỏi đóng. Các câu hỏi quy trình là các câu hỏi mà hầu hết các chuyên gia cố gắng đưa ra hàng ngày. Chúng hầu hết là các câu hỏi mở để giải quyết các vấn đề, phân tích, tổng hợp, so sánh và đối chiếu, tạo ra tình huống và cân nhắc hoàn cảnh.

Những lợi nhuận đối với nhà quản lý. Các câu hỏi mở được sử dụng để thu thập thực tế công việc, tìm hiểu các kỹ năng quy trình của nhân viên và cách tiếp cận nhiệm vụ, khám phá ra động lực thúc đẩy quan trọng đối với họ và có được bức tranh toàn cảnh hơn về sự kiện bằng cách lắng nghe các chiều hướng trong câu chuyện của họ. Họ giúp nhân viên phát triển năng lực và sự tự tin, các yếu tố mang lại hiệu suất công việc tốt hơn. Các câu hỏi mở cũng được sử dụng để nhận biết cảm giác của nhân viên, mức độ kiến thức, nhu cầu về kỹ năng và quan điểm. Sử dụng các câu hỏi này để tìm kiếm thông tin về nhân viên nhằm kết nối, hiểu rõ và xây dựng mối quan hệ với họ.

Bất lợi. Bạn sẽ mất nhiều thời gian để lắng nghe các câu trả lời do không thể kiểm soát được hướng của chúng. Hãy cho phép người nói thể hiện quan điểm của họ kèm theo các câu trả lời phạm vi rộng. Bạn có thể phải loại bỏ những thông tin không liên quan đến vấn đề đang được đề cập.

Cách đặt câu hỏi. Các câu hỏi mở điển hình thường bắt đầu bằng từ để hỏi Cái gì, Cách nào hoặc Tại sao. Các câu trần thuật được dùng với mục đích câu hỏi mở thường mở đầu bằng, “Hãy nói cho tôi biết về...,” “Mô tả...,” “Hãy nói về...,” “So sánh và đối chiếu...”

Những ví dụ về các câu hỏi mở

• Quan điểm của anh/chị về ...?

• Chuyện gì xảy ra nếu bạn đột nhiên không đáp ứng đúng thời hạn được đưa ra?

• Anh/chị sẽ làm gì trong tình huống này?

• Chuyện gì xảy ra nếu chúng ta...?

• Việc cập nhật phần mềm này có ý nghĩa ra sao với khách hàng của chúng ta? Với các đối thủ?

• Những cơ hội mới mà thông tin này cung cấp cho chúng ta? Các khó khăn tiềm năng?

• Chúng ta đã học hỏi được gì? Làm sao chúng ta có thể áp dụng chúng vào các dự án tương lai?

• Mục tiêu phát triển cá nhân quý tới của anh/chị là gì?

• Phương án thay thế tối ưu nhất của chúng ta là gì? Tại sao?

• Làm sao chúng ta biết được dự án có thành công hay không?

• Làm sao đội anh/chị có thể kết hợp với đội X trong nhiệm vụ mới?

• Tại sao chúng ta nên chọn nhà cung cấp này thay vì một số nhà cung cấp khác?

• Nói cho tôi biết về việc phân chia thị trường và cách thức chúng ta cần thực hiện để mở rộng thị trường?

• Mô tả cách anh/chị nhìn thấy dự án này được triển khai?

Các câu hỏi đóng

Các câu hỏi đóng yêu cầu các câu trả lời ngắn, có hoặc không. Mục tiêu là khơi gợi các thực tế để mở ra một cuộc đối thoại hoặc nhằm tạo ra cầu nối, khuyến khích trao đổi. Chúng được sử dụng khi bạn không cần những thông tin nền tảng, chi tiết, quan điểm và lý thuyết.

Sử dụng khi nào. Trong các tình huống quản lý tương tự như các câu hỏi mở.

Lợi ích đối với nhà quản lý. Tiết kiệm thời gian nếu một câu trả lời ngắn là tất cả những thông tin cần thiết.

Bất lợi. Nếu sử dụng thiếu hợp lý, chúng sẽ gây cảm giác hụt hẫng và hạn chế giao tiếp. Chúng cũng có thể hướng ai đó trực tiếp đến câu trả lời có hoặc không và nhà quản lý có thể bỏ lỡ cơ hội biết được suy nghĩ thật của người trả lời.

Cách đặt câu hỏi. Có một vài cách để đưa ra các câu hỏi đóng. Các câu hỏi đóng điển hình bắt đầu với các từ ngữ trực tiếp như Ở đâu, Khi nào, Ai, Sẽ, Có thể, Có thể không và đôi khi cả Cái gì?

Những ví dụ về các câu hỏi đóng

• Anh có được những kinh nghiệm về hoạt động từ đâu?

• Khi nào nhà cung cấp chuyển các bộ phận chi tiết tới?

• Ai quản lý dự án này?

• Chúng ta sẽ chuyển mẫu đó đến Phòng Quản lý chất lượng trước thứ Năm chứ?

• Liệu khách hàng sẽ sử dụng dịch vụ nếu chúng ta giảm 5% giá thành chứ?

• Chúng ta có nhận được thông báo về thay đổi trước không?

• Tỷ lệ chia sẻ thị trường năm ngoái của chúng ta tăng bao nhiêu phần trăm?

• Đối thủ của chúng ta có bán sản phẩm này không?

• Đội của anh có thể hoàn thành kế hoạch đúng thời hạn nếu chúng ta bổ sung thêm nhiệm vụ này vào hay không?

• Ngân sách cho dự án này là bao nhiêu?

Các câu hỏi ứng xử

Các câu hỏi ứng xử sử dụng những cách thức ứng xử trong quá khứ để dự đoán khả năng làm việc của một người trong tương lai. Ứng xử là điều mà một người hành động hoặc nói. Chúng ta có thể thấy rõ nhân cách của một người thông qua hành động hoặc sự thể hiện bản thân trong các tình huống cụ thể. Các câu hỏi ứng xử liên quan đến các hành động mà người khác nhận biết được thông qua 5 giác quan. Ở hầu hết các văn phòng và mọi nơi, những hành động và lời nói được *thấy* và *nghe* từ mọi người có thể được coi là cách ứng xử.

Sử dụng khi nào. Hầu hết các câu hỏi ứng xử thường được sử dụng trong phỏng vấn để khám phá công việc của các ứng viên trong quá khứ và cách thức thực hiện việc đó. Ý tưởng này lên kế hoạch về cách ứng viên sẽ giải quyết tình huống tương tự trong công việc mà nhà quản lý đưa ra. Một số khách hàng của tôi cũng sử dụng loại câu hỏi này trong các cuộc họp huấn luyện nhóm. Người quản lý hỏi, thành viên trong đội đưa ra câu trả lời cho câu hỏi ứng xử nhằm giải quyết một thách thức hoặc khó khăn nào đó. Một vài đồng nghiệp có thể trả lời câu hỏi tương tự. Khi các đồng nghiệp lắng nghe, họ biết được nhiều cách giải quyết cho các tình huống tương tự. Những câu hỏi ứng xử cũng có thể được sử dụng trong các khóa huấn luyện giúp nhân viên hình thành nên nền tảng cơ bản dựa trên những thành công trong quá khứ của họ.

Lợi ích đối với quản lý. Cho phép nhà quản lý hướng đến chuỗi công việc cụ thể và cách ứng xử của mọi người trong quá khứ.

Bất lợi. Các câu hỏi này chỉ được sử dụng giới hạn trong các cuộc phỏng vấn trừ phi các nhà quản lý tìm ra cách sáng tạo để có thể vận dụng chúng vào các cuộc thảo luận về quy trình, đào tạo và hướng dẫn.

Cách đặt câu hỏi. Có 3 nhân tố liên quan đến một câu hỏi ứng xử: Quản lý đặt ra các câu hỏi, tình huống trong quá khứ, sau đó đề nghị ứng viên đưa ra một ví dụ hoặc tình huống cụ thể và nói chính xác cách anh ta thực hiện nó.

Những ví dụ về các câu hỏi tình huống

• Mô tả một khó khăn mà bạn gặp phải với khách hàng và cách bạn giải quyết vấn đề đó. (Khác với các câu hỏi mở, “Anh/chị có quan tâm đến khách hàng không?” hay “Nói cho tôi biết các vấn đề liên quan đến dịch vụ khách hàng của anh/chị?”)

• Nói cho tôi biết về một tình huống cụ thể khi anh/chị gặp phải nhiều phiền nhiễu và cách anh/chị đối phó với tình huống đó và cân bằng công việc? (Khác với câu hỏi “Anh/chị có thể tập trung vào công việc ở mức độ nào nếu gặp phải phiều nhiễu?”)

• Mô tả cụ thể điều mà anh/chị, với tư cách trưởng nhóm, thể hiện năng lực của bản thân. Hãy đưa ra ví dụ cụ thể. (khác với câu hỏi “Thế mạnh của bạn với vai trò trưởng nhóm là gì?”)

• Đưa ra ví dụ về dự án có khả năng vượt quá ngân sách và cách anh/chị giải quyết nó? (khác với câu hỏi “Làm sao anh/chị có thể cân đối chi phí cho dự án?)

Các ví dụ đối với việc giám sát quy trình hoặc huấn luyện

Nói cho tôi biết kết quả đáng khen ngợi nhất mà anh/chị nhận được trong quý vừa qua và cách anh/chị đã thực hiện nó.

Khó khăn nhất liên quan đến lịch trình trong tháng vừa qua là gì và cách anh/chị giải quyết nó?

Mô tả cụ thể công việc mà bộ phận của bạn đã làm trong quý này để giải quyết vấn đề X của tập đoàn do cắt giảm chi phí và cách thực hiện chúng?

Các câu hỏi tình huống

Các câu hỏi tình huống khuyến khích một người suy nghĩ về cách họ giải quyết tình huống có thể nảy sinh trong tương lai. Đó là loại câu hỏi “nếu/thì”. Chúng được đưa ra để hỏi một người xem họ sẽ làm gì, trong một tình huống cụ thể. Chúng mang tính giả thiết và luôn được hỏi cho các trường hợp trong tương lai – “Giả sử X xảy ra thì bạn sẽ làm gì?”

Sử dụng khi nào. Trong những cuộc phỏng vấn, ủy quyền, phản hồi, huấn luyện, phân công nhiệm vụ, chất vấn, hoặc chuẩn bị cho một tình huống khó khăn có thể xảy ra. Bạn có thể sử dụng các câu hỏi tình huống để thông suốt các vấn đề và cơ hội tiềm năng.

Lợi ích đối với nhà quản lý. Các câu hỏi loại này hữu ích khi phỏng vấn các ứng viên chuyên viên cao cấp và một số người khác nhằm tìm ra các kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định sáng tạo, tự nhiên. Trong công việc, những câu hỏi thế này giúp nhà quản lý hiểu cách

nhân viên giải quyết một tình huống liên quan đến quản lý. Chúng đóng vai trò điểm khởi đầu cho cuộc thảo luận về các phương pháp tiếp cận thay thế trong công việc. Loại câu hỏi này giúp mọi người suy nghĩ thông suốt cách giải quyết vấn đề của chính họ và tự ra quyết định. Chúng giúp các nhân viên biết bạn tin tưởng vào năng lực của họ trong quá trình giải quyết các tình huống cụ thể. Chúng củng cố kỳ vọng của bạn rằng nhân viên chịu trách nhiệm lên kế hoạch thực hiện và thực hành cách giải quyết trước và rằng bạn luôn sẵn sàng giúp đỡ họ. Các câu hỏi tình huống nhấn mạnh rằng bạn cần nhận được thông tin cập nhật dù các nhân viên là người làm chủ tình huống.

Bất lợi. Bạn phải chắc chắn rằng các tuyên bố về cách giải quyết tình huống hoặc thực tế của nhân viên sẽ là cách tiếp cận mà họ sử dụng.

Cách đặt câu hỏi. Những người đặt câu hỏi cung cấp các tình huống cụ thể, đối lập với các câu hỏi ứng xử, yêu cầu người trả lời đưa ra ví dụ. Nó đòi hỏi người trả lời đưa ra cách giải quyết trong tương lai thay vì cách làm của họ trong quá khứ.

Những ví dụ về các câu hỏi tình huống

Dù chưa từng giải quyết các vấn đề liên quan đến khách hàng toàn quốc, bằng cách nào anh/chị có thể giải quyết trường hợp X với một khách hàng quốc gia như trong trường hợp này?

Nếu anh/chị phải bán phần mềm cho một khách hàng hàng đầu của chúng ta, làm sao anh có thể giải quyết các vấn đề liên quan đến khía cạnh chuyên môn?

Nếu được yêu cầu phải tăng hiệu suất làm việc của nhóm thêm 10%, anh/chị sẽ làm thế nào?

Với tư cách Giám đốc marketing, bằng cách nào anh/chị có thể giải quyết vấn đề liên quan đến chương trình quảng cáo cho sản phẩm mới nếu nền tảng khách hàng của công ty anh/chị đa dạng hơn và tăng thêm 25%?

Nếu một phòng ban khác có ưu tiên xung đột với dự án của anh/chị, anh/chị giải quyết vấn đề này ra sao?

Nếu nhân viên báo cáo sản phẩm mới có vấn đề về chất lượng trong tháng này, anh/chị sẽ làm gì?

Sử dụng các câu hỏi trong quy trình giải quyết vấn đề và ra quyết định

Chương 4 thảo luận về quy trình như một cách chính thức, tiếp cận từng bước với công việc. Các tổ chức thành công sở hữu quy trình hoặc các cách tiếp cận hệ thống sản xuất, kinh doanh, kỹ thuật, kiểm soát chất lượng, v.v...

Các hoạt động quản lý cũng có thể mang lại lợi ích từ việc có được cách tiếp cận hệ thống. Ví dụ, những nhà quản lý giải quyết các vấn đề và ra quyết định hàng ngày. Họ học hỏi được gì

từ các kỹ sư, người phân tích vấn đề để tìm ra nguyên nhân? Các kỹ sư có thể tìm kiếm chính xác nguyên nhân tại sao chi tiết này lại không thành công hay tại sao lại có sự khác biệt về quy trình sản xuất. Chúng điển hình cho cách tiếp cận tiêu chuẩn để tìm ra nguồn gốc của vấn đề. Một phần của quy trình rõ ràng này là đặt câu hỏi để có được dữ liệu đầy đủ.

Mỗi ngày các nhà quản lý giải quyết những vấn đề cụ thể bằng các kỹ năng phân tích. Họ tự đặt ra các câu hỏi cho bản thân để tìm ra nguồn gốc của vấn đề trước khi ra quyết định. Các vấn đề có thể liên quan đến bất kỳ bộ phận nào của tổ chức trong chu kỳ kiểm soát của nhà quản lý. Vấn đề có thể nảy sinh khi một chiến dịch marketing không thành công và cả đội cần được biết lý do. Hoặc người quản lý cần tìm ra nguyên nhân của một dự án vượt quá chi phí cho phép.

Một số câu hỏi về quy trình thường được sử dụng để tìm ra nguồn gốc của vấn đề:

• Chính xác vấn đề cần giải quyết là gì?

• Làm sao để tôi biết được điều đó?

• Còn ai có thể cung cấp thêm thông tin về vấn đề này?

• Mức độ nghiêm trọng của vấn đề?

• Mức độ ảnh hưởng đến phần còn lại của nhiệm vụ/dự án/ tổ chức/đội?

• Một số nguyên nhân tiềm năng của vấn đề là gì?

• Lý do của vấn đề phù hợp với các thực tế quan sát không?

Cũng giống như mục đích tìm kiếm nguyên nhân của một vấn đề cụ thể liên quan đến công việc, một quy trình ra quyết định cũng cần các câu hỏi. Các câu hỏi có thể giúp nhà quản lý tìm ra thông tin rõ ràng từ điều khá thẳng thắn như "chúng ta nên mua loại bàn nào?" đến các quyết định phức tạp và rắc rối hơn như "chúng ta nên đặt trụ sở công ty ở khu vực nào tại châu Á?"

Một số câu hỏi về quy trình ra quyết định điển hình:

• Quyết định nào cần thực hiện? Tại sao?

• Quyết định này cần yêu cầu gì?

• Ai nên hỗ trợ việc ra quyết định này?

• Tiêu chí nào cần thiết và phải được đáp ứng (ngân sách, thời gian và các thông số kỹ thuật)?

• Tiêu chí nào sẽ nâng cao cách giải quyết và "cần có" nhưng không được yêu cầu?

• Những cách giải quyết thay thế?

• Mỗi phương án thay thế so sánh với danh sách các tiêu chuẩn như thế nào?

• Các phương án thay thế nào bị loại bỏ bởi chúng không đáp ứng được tất cả các tiêu chuẩn "cần thiết"?

• Nếu một phương án thay thế đáp ứng được tất cả các tiêu chuẩn "cần thiết", làm sao để nó có thể đáp ứng được tiêu chuẩn "cần có" cụ thể?

• Các rủi ro liên quan đến việc lựa chọn của từng phương án thay thế?

• Một nhóm có thể quản lý mỗi rủi ro này để có thể ngăn chặn các vấn đề tiềm năng ở mức nào?

• Mức độ nghiêm trọng nếu một vấn đề tiếp tục xảy ra dù chúng ta đã nỗ lực ngăn chặn hết sức có thể?

• Làm sao đội ngũ có thể thúc đẩy tốt nhất các cơ hội tiềm năng?

Việc xác định những câu hỏi tốt nhất để giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc và ra quyết định sẽ là yêu cầu đối với từng tình huống để thu thập được hàng loạt các câu hỏi và trở thành một chuyên gia sử dụng chúng ở những thời điểm thích hợp.

Sử dụng các câu hỏi để ngăn chặn và giải quyết những vấn đề liên quan đến con người

Khi nhà quản lý sử dụng những kỹ thuật đặt câu hỏi xuất sắc trong quá trình ủy quyền, quản lý tiến trình công việc, đưa ra phản hồi và huấn luyện, họ sẽ ngăn chặn được các vấn đề về con người. Tuy nhiên, sự hiểu nhầm và các xung đột hoàn toàn vẫn có thể xảy ra. Nhà quản lý nên duy trì thái độ thích hợp và đặt ra các câu hỏi để tìm ra nguồn gốc vấn đề. Nếu họ chỉ ra nguồn gốc của vấn đề và sử dụng nó như cơ hội học hỏi, chúng có thể trở thành cách giải quyết vấn đề lâu dài và đảm bảo được mối quan hệ.

Danh sách các câu hỏi nhằm giải quyết hoặc ra quyết định về các vấn đề liên quan đến chuyên môn (được trình bày trong phần giải trình về việc sử dụng các câu hỏi để giải quyết vấn đề và ra quyết định) có thể được áp dụng trong các tình huống liên quan đến con người. Nếu một người không đáp ứng được thời hạn đề ra thì việc tìm ra lý do coi người đó "làm việc thiếu hiệu quả" rất có tác dụng. Một quản lý có thể dễ dàng giải quyết vấn đề nhờ luôn tập trung vào nó và các thực tế rõ ràng trong quá trình đánh giá hiệu suất, đưa ra phản hồi. Trong một cuộc họp kiểm tra nếu các nhiệm vụ quan trọng bị bỏ lỡ, một câu hỏi mở (với giọng điệu cởi mở và thân thiện) "chuyện gì xảy ra vậy?" hoặc "có chuyện gì à?". Các câu hỏi này không tập trung vào việc quy lỗi vì thế nhân viên có thể thoải mái trả lời câu hỏi theo nhiều cách khác nhau. Bạn có thể tìm hiểu các trở ngại mang tính tổ chức, nhà cung cấp có đáp ứng được thời gian quy định hay một phòng ban khác có cung cấp sản phẩm như đã thỏa thuận hay không. Trong bất kỳ tình huống nào, bạn sẽ có được sự chuẩn bị tốt hơn nếu đặt ra nhiều câu hỏi hơn.

Trong những tình huống như thế này, một quản lý có thể hỏi, “tôi có thể giúp được anh điều gì?” – một câu hỏi hướng trực tiếp hướng đến cách giải quyết vấn đề. Nếu nhân viên “ngập ngừng”, thì tốt nhất nên hướng dẫn họ bằng các câu hỏi về quy trình để nhân viên đó có thể tự giải quyết được vấn đề. Những câu hỏi này hỗ trợ nhân viên khám phá thêm về vấn đề và khuyến khích họ phát triển các kỹ năng quy trình của họ.

Đối với việc giải quyết vấn đề và ra quyết định, bạn có thể đặt ra các câu hỏi mở (từ danh sách trong chương này). Các câu hỏi khác giúp nhân viên tác động vào chính năng lực của bản thân có thể là:

• Giai đoạn nào của dự án đang hoạt động tốt? Tại sao? Làm sao bạn có thể sử dụng nó làm nền tảng cho giai đoạn bạn đang thực hiện?

• Các nhiệm vụ nào đã thành công? Bạn có thể áp dụng điều gì từ chúng với các vấn đề trước mắt?

• Những trở ngại đối với việc đáp ứng được mục tiêu này là gì? Bạn đã làm gì để loại bỏ các trở ngại tương tự trong quá khứ? Bạn cần làm gì để loại bỏ những khó khăn hiện tại?

• Bạn có cần thêm hỗ trợ?

• Ai/nhóm nào khác nữa có thể bị ảnh hưởng trong tình huống này? Cách tốt nhất để làm việc với họ về vấn đề này là gì?

• Các phương án thay thế là gì? Các sự lựa chọn khác? Làm sao có thể so sánh chúng với những tiêu chuẩn mà chúng ta cần đáp ứng?

• Bạn cần làm gì để tạo sự khác biệt và thay đổi? Làm sao và khi nào bạn có thể tạo ra ảnh hưởng trong tình huống này?

• Với những gì chúng tôi đưa ra, kế hoạch hành động của bạn là gì? Bạn thông báo cho chúng tôi bằng cách nào?

• Các câu hỏi của bạn là gì?

Tổng kết

Kỹ thuật đặt câu hỏi mang lại các cuộc thảo luận hiệu quả trong tổ chức, sự rõ ràng khi ủy quyền, điều hành, đưa ra phản hồi và huấn luyện. Lên kế hoạch trước và phát triển các câu hỏi hiệu quả có thể thúc đẩy sự tự tin cũng như năng lực của bạn. Các câu hỏi được chuẩn bị kỹ lưỡng sẽ giúp phân tích, đánh giá tình huống thực tế và theo sau các bước thực hiện thật hợp lý. Đặt câu hỏi khơi gợi các quan điểm và chuyên môn của nhân viên để nâng cao mối quan hệ trong công việc. Đặt các câu hỏi được lên kế hoạch rõ ràng sẽ nâng cao năng lực và sự tự tin của nhân viên đồng thời ngăn chặn các vấn đề liên quan đến con người khi cần nhiều sự hợp tác.

Trong chương 6, chúng ta sẽ chỉ ra cách gỡ bỏ những phán đoán khi các vấn đề liên quan đến con người xảy xa bất chấp nỗ lực ngăn chặn của các nhà quản lý.

6. Phá vỡ thói quen phán đoán

Chương này thảo luận về nguyên nhân của nhiều vấn đề giao tiếp: Phán đoán hay đôi khi còn được gọi là gán mác. Thói quen phổ biến này diễn ra khi mọi người hình thành quan điểm về ai đó và gán mác cho người đó, ví dụ "kẻ lười biếng", "biết tuốt" hoặc "kẻ trốn việc". Loại phán đoán này có ảnh hưởng tiêu cực đến cách thức giao tiếp trong quản lý bởi nó hạn chế việc giải quyết vấn đề và có thể dẫn đến những vấn đề tồi tệ hơn. Phán đoán làm trì hoãn quy trình khám phá hợp lý của nhà quản lý và tạo ra tình trạng căng thẳng trong các mối quan hệ. Trong chương này, chúng ta sẽ thảo luận nhiều ví dụ về phán đoán hay gán mác thường gặp nhất và chỉ ra một quy trình về cách biến những quan điểm này thành những thực tế cùng các cách giải quyết. Khi nhà quản lý thay thế quy trình đã được mô tả trong chương này cho những phán đoán, họ có thể cải thiện giao tiếp và loại bỏ những cảm xúc tồi tệ từng làm thoái chí những nỗ lực đạt được kết quả. Các quản lý phát triển kỹ năng quy trình được đưa ra trong chương này cũng mở rộng khả năng của họ nhằm ngăn chặn các vấn đề liên quan đến con người.

Phán đoán là gì?

Phán đoán được hình thành khi ai đó phân hạng một người bằng cách gán mác hoặc mô tả người đó bằng một từ hoặc cụm từ cụ thể. Mô tả đặc điểm của mọi người bằng tên hoặc mác sẽ phân loại họ thành các nhóm (ví dụ như "những kẻ lười biếng"). Mọi người có hoặc không đồng tình về định nghĩa của từ "lười biếng", nhưng có một điều chắc chắn – quản lý không thể khẳng định ai đó "lười biếng". Đôi khi, phán đoán được dùng để "gọi tên", "gán mác" hoặc "đưa ra một cách mô tả tiêu cực".

Phán đoán phản ánh quan điểm của một người chứ không phải thực tế. Gán mác cho ai đó có thể gây nên tình trạng căng thẳng giữa bạn và người đó hoặc với cả những người để ý đến cái mác đó. Vậy tại sao chúng ta lại hay đưa ra phán đoán. Phán đoán là phương án giao tiếp ngắn gọn hơn do người gán mác cho rằng những người được gán mác có nét tương đồng với cái mác được gán. Điều này có thể đúng hoặc không, nhưng phán đoán sẽ là ngõ cụt khi được dùng để đánh giá một vấn đề liên quan đến hiệu suất và giúp mọi người thành công.

Những lời phán đoán có thể tích cực hoặc tiêu cực. Bạn đã bao giờ bị gán mác chưa? Đôi khi trong cuộc sống, ai đó có thể quy kết cho bạn một ký hiệu mô tả nào đó được lặp đi lặp lại – thường dùng khi nói chuyện với những người khác. Nó có thể là cái tên bạn thích, như "prez" (dùng cho tổng thống), "nhà văn của gia đình", "nghệ sỹ", "kẻ thông minh". Hoặc cái mác nghe khó chịu, như "kẻ đần độn", "đồ hậu đậu", "kẻ ích kỷ". Trong chương này, chúng tôi sẽ chỉ ra loại mác mà người được gán mác không hề thích. Chúng thiếu thực tế đối với quá trình xây dựng nhóm và hiệu suất công việc và không thể giải quyết được vấn đề, thậm chí còn phá hỏng các mối quan hệ cũng như tinh thần làm việc nhóm.

Những phán đoán tiêu cực đồng nghĩa với những xung đột không được giải quyết

Một đầu mối mà xung đột về giao tiếp tồn tại khi mọi người phán đoán ai đó dưới góc nhìn tiêu cực. Việc gán mác hoặc gọi tên không mang lại cách giải quyết vấn đề hoặc sự giao tiếp. Các quản lý thường phán đoán khi họ tức giận và thậm chí nổi nóng với nhân viên.

Một số nhận xét điển hình từ ban quản lý bao gồm: "Cô ta có vấn đề về lòng tự trọng," "các thế hệ sau thiếu tinh thần làm việc," "thế hệ trước không có chuyên môn về kỹ thuật". Nhân viên cũng đưa ra những phán đoán tiêu cực. Họ có thể phàn nàn, đổ lỗi cho quản lý và đồng nghiệp. Họ thường than vãn rằng quản lý của họ không thể hoặc không giúp họ giải quyết các xích mích với đồng nghiệp. Khi họ không thể tin tưởng quản lý, họ than vãn với bạn bè.

Nhân viên thường cho rằng các đồng nghiệp ức hiếp họ và quản lý không can thiệp hoặc họ nghĩ quản lý cũng ức hiếp họ. Nhưng "ức hiếp" ở đây thực sự có nghĩa là gì?

Elizabeth Koehler-Pentacoff, tác giả truyện thiếu nhi tại California đã nhận được hai cuộc gọi điên rồ trong cùng một ngày. Hai người bạn của Liz đã tâm sự cùng một vấn đề – họ bị đồng nghiệp chèn ép và quản lý của họ chẳng giúp được gì. Cả hai người bạn của Liz đều muốn gặp cô ngay lập tức để tâm sự và xin lời khuyên xem nên nghỉ việc hay không. Dựa trên việc đặt câu hỏi, Liz nhận ra "ức hiếp" là gì đối với mỗi người bạn.

Một người là thủ thư của một thư viện địa phương kể rằng, "Liz, đồng nghiệp của tớ gần như chiếm hết trách nhiệm công việc của tớ. Tớ là người mua sách, chứ không phải cô ta. Nhưng cô ta đặt mua sách ngay cả khi chẳng có chút quyền hành gì. Cô ta sử dụng tiền mua sách vào mục đích riêng và quản lý của tớ cũng chẳng ý kiến gì. Người phụ nữ này đe dọa cả tớ và quản lý."

Người kia là thư ký y khoa, có một đồng nghiệp giả vờ ốm để dồn việc cho đồng nghiệp của mình. Bạn của Liz thường xuyên phải làm thêm công việc của cô đồng nghiệp này. Người quản lý phớt lờ lời phàn nàn của cô. Thậm chí cô thư ký y khoa nọ còn có chứng nhận của bác sỹ về vấn đề khớp cổ tay. Cô ấy cần được nghỉ ngơi và bác sỹ khuyên quản lý chỉ nên để cô ấy làm việc nhẹ nhàng.

Các phán đoán điển hình

Có rất nhiều loại phán đoán được sử dụng phổ biến chỉ ra rằng khi dùng chúng, quản lý sẽ không có được điều họ mong muốn. Dưới đây là một số mác mà tôi đã nghe các quản lý gọi nhân viên cấp dưới:

• Kẻ ất ơ

• Tre già (các công nhân lâu năm)

• Măng non (các công nhân trẻ)

• Gã khờ

• Kẻ ngớ ngẩn

Đôi khi , các quản lý sử dụng các tính từ hoặc các ký hiệu để ám chỉ đến những vấn đề mà họ trải nghiệm với nhân viên như:

• Cáu gắt

• Thiếu tự trọng

• Không tận tâm

• Lười biếng

• Tự mãn

• Thiển cận

• Thờ ơ hoặc chẳng quan tâm

• Hống hách

Đáng tiếc, một số quản lý đã sử dụng một cách thái quá những chuẩn đoán về y khoa để ám chỉ các nhân viên như *tâm thần phân liệt, lưỡng cực, trầm cảm.* Nó khiến nhân viên cảm thấy thế nào? Điều gì xảy ra nếu người mà họ gán mác hoặc các đồng nghiệp khác thực sự bị những bệnh đó. Việc sử dụng những từ ngữ tiêu cực hoặc hùa theo những nhân viên khác để gọi những người xung quanh là việc làm không thể chấp nhận được.

Khi mọi người đưa ra phán đoán như các ví dụ trên, thì những mô tả đó đều không đúng sự thật và các vấn đề không hề được giải quyết. Những cách gọi xách mé này in sâu trong tiềm thức của họ. Những dự đoán này nảy sinh ra sự đổ tội. Chúng ta sẽ không thể thay đổi cách ứng xử nếu không có cuộc thảo luận thực tế nào diễn ra. Việc đổ lỗi khiến khả năng làm rõ và giải quyết các vấn đề trở nên khó khăn hơn. Có thể dẫn đến việc các nhà quản lý cảm thấy thất vọng hoặc tức giận với nhân viên. Nếu bạn thấy bản thân mình đang đổ lỗi hay đang đưa ra phán đoán, thì đừng lo lắng. Đôi khi đó là thói quen phổ biến và bạn hoàn toàn có thể thay đổi chúng.

Những người lái xe là một ví dụ đơn giản để minh họa cho tình huống dễ dàng dẫn đến thái độ tức giận thường xuyên với những lái xe khác. Điều này xảy ra khi các lái xe khác không tuân theo tín hiệu giao thông như các biển báo, đèn giao thông. Họ có thể khiến bạn bất ngờ khi đột ngột thay đổi làn đường. Tóm lại, những hành động mà họ sử dụng không đáp ứng được các kỳ vọng về giao tiếp của bạn (họ phải tuân theo các quy định khi tham gia giao thông), hoặc có thể gây bất ngờ cho bạn (khiến bạn sợ hãi).

Đó là ví dụ về cách mọi người đối đáp nhanh chóng và theo thói quen khi các kỳ vọng về hiệu suất không được đáp ứng hoặc khi họ tạo ra tình huống bất ngờ khiến chúng ta cảm thấy không an toàn. Về công việc, khi các kỳ vọng không được đáp ứng hoặc thời hạn không rõ ràng, các quản lý có thể lo lắng việc không hoàn thành đúng kế hoạch. Điều đó có thể đe dọa sự an toàn trong công việc của nhà quản lý – hoàn thành công việc với sự trợ giúp của

người khác. Do vậy, việc đổ lỗi cho các lái xe khác hay cho đồng nghiệp ở nơi công sở khá phổ biến vì tất cả sự thực vẫn chưa được kiểm chứng.

Các phán đoán hạn chế giao tiếp, phá hỏng các mối quan hệ và quy trình. Chúng cũng hạn chế các quản lý thảo luận với nhân viên bởi phán đoán thường không thực tế hay hữu dụng. Các phán đoán cũng khiến các quản lý mất đi sự sáng suốt – “tôi chẳng làm được gì”; người này “thế này”.

Nhiều nhà quản lý không chịu sửa chữa các vấn đề bởi họ sợ phải đối chất hoặc rơi vào tình huống không đồng thuận. Đôi khi, họ lo lắng bản thân không có kỹ năng giải quyết những khó khăn. Điều này xảy ra do họ không biết thể hiện các kỳ vọng rõ ràng và đánh giá hiệu suất thực tế. Các quản lý cảm thấy không thoải mái nếu họ tham gia vào một cuộc đối thoại mà không chuẩn bị tinh thần để giải quyết những khó khăn tiềm năng. Chúng tôi sẽ chỉ ra những mối quan tâm lo lắng này trong phần sau của chương này. Có rất nhiều cách thức đơn giản để phân tích và giải quyết các vấn đề như vậy.

“Đừng phán xét tôi”

Nhiều chương trình tấu hài trên ti vi, nhân vật này nói với nhân vật khác rằng, “đừng phán xét tôi”. Thật hài hước bởi việc phán xét đã quá phổ biến và hầu hết mọi người đều từng trải nghiệm nó. Nhưng thực tế, hầu hết mọi người đều không cảm thấy thoải mái khi bị phán xét. Họ không thích bị công kích bởi cái tên khiến họ khó chịu. Họ phẫn nộ khi bị gán một cái mác tiêu cực. Khi một quản lý gán mác một người, họ sẽ chỉ quan sát người đó qua lăng kính này (lười biếng, tinh thần làm việc kém, v.v…). Từ đó, quản lý có thể săn tìm bằng chứng chứng minh rằng phán xét của họ là đúng thay vì giúp nhân viên thành công. Vấn đề sẽ dễ giải quyết hơn nếu nó được nhìn nhận dưới cách ứng xử thực tế thay vì phán đoán.

Sự thiếu nhất quán trong giao tiếp là hệ quả của quá trình quản lý công việc. Chúng ta dễ dàng thảo luận về hiệu suất khi tập trung vào thực tế hơn việc chỉ đưa ra phán xét. Một cuộc thảo luận có thể thay đổi cách ứng xử của nhân viên bởi quản lý hướng họ đến cách ứng xử chuẩn mực, có thể mang lại thành công.

Phân tích những phán xét và biến chúng thành thực tế mang lại các kết quả bất ngờ. Đôi lúc quản lý cũng chính là trở ngại khi không đưa ra các kỳ vọng rõ ràng, không thảo luận những thay đổi hợp lý, không đưa ra phản hồi thường xuyên hoặc không đặt ra các câu hỏi về quy trình.

Các phán đoán phổ biến và kỹ năng tái cấu trúc chúng có thể dễ dàng được trui rèn, giúp bạn tự tin về thực tế mình đưa ra, nắm rõ quan điểm của nhân viên và xác định được phương án thay thế.

Tại sao phán xét lại dễ dàng?

Chúng ta sống trong một thế giới đầy hồ nghi vì thế việc sa vào phán đoán rồi mới cân nhắc là điều dễ hiểu. Một người không thể bao quát được hết các hình mẫu giao tiếp chuẩn mực. Ti vi là một phương tiện truyền thông có thể dạy người xem cách giao tiếp hiệu quả. Nhưng,

các cuốn tiểu thuyết hoặc chương trình truyền hình cần đến yếu tố kịch tính để thu hút độc giả hoặc khán giả. Các bản tin truyền hình, chương trình bình luận, bài phát biểu chính trị và thậm chí các tập phim nhựa thường xuyên miêu tả những cách ứng xử phán xét và chính chúng lại trở thành hình mẫu hành động và giao tiếp.

Các bình luận viên lựa chọn từ ngữ thể hiện các thành kiến riêng và kéo khán giả về phía quan điểm của họ. Phóng viên đặt ra các câu hỏi lái những người được phỏng vấn theo hướng nhà đài muốn khắc họa – tất cả nhằm thuyết phục người xem phán đoán về người mà họ đang đề cập đến.

Một số chương trình truyền hình hài hước nhất đưa ra những lời lẽ châm biếm với những đặc điểm của kỹ năng giao tiếp không gắn liền với đời thực. Nếu không có kịch tính, câu chuyện sẽ tẻ ngắt. Nhưng trong đời thực, kịch tính cần được quản lý bằng kỹ năng giao tiếp thuần thục, nếu không, các hậu quả không mong muốn có thể xảy ra. Ở nơi làm việc, các xung đột về giao tiếp có thể dẫn đến áp lực và làm giảm hiệu suất nhóm. Cả đội sẽ có cảm giác không thoải mái, dẫn đến không đáp ứng đúng thời hạn công việc hoặc không đạt được chất lượng công việc một cách tốt nhất. Một phần trách nhiệm của nhà quản lý là giúp đỡ các nhân viên làm việc hiệu quả thay vì để họ trốn việc và "tránh mặt" nhau.

Những nhà quản lý tài năng, người có thể tránh các xung đột, gia tăng sự tự tin của nhân viên, giải quyết vấn đề nhanh chóng và hỗ trợ các nhân viên tiến đến thành công.

4 bước của quy trình gỡ bỏ phán đoán

Khi phán đoán, nhận thức trở thành sự thật và nhân viên bị phán đoán được nhìn nhận chỉ qua một lăng kính duy nhất – cái mác, do vậy, vấn đề liên quan đến công việc có thể không được giải quyết.

Nếu muốn phá vỡ thói quen phán đoán, trước tiên, bạn phải phân tích. Việc này chỉ ra thực tế tình huống và giúp bạn khám phá ra nguyên nhân thực sự của vấn đề. Chỉ khi đối mặt với các hành động hoặc cách ứng xử thực tế, bạn mới có thể giải quyết vấn đề một cách triệt để.

Dưới đây là quy trình bốn bước mà bạn có thể sử dụng để gỡ bỏ phán đoán:

• Tuyên bố vấn đề – định nghĩa của bạn về vấn đề (kẻ trốn việc, độc đoán…).

• Chỉ ra các cách ứng xử thực tế – điều mà bạn mắt thấy tai nghe. Kiểm chứng lại "sự thật" và loại bỏ mọi phán đoán. Tiếp tục kiểm chứng đến khi bạn làm rõ sự thật và các cách ứng xử thực tế – chứ không phải quan điểm của cá nhân bạn.

• Cân nhắc đến danh sách các cách giải quyết thay thế hoặc các bước hành động.

• Quyết định cách giải quyết hoặc các bước hành động tối ưu.

Một số ví dụ thực tế sử dụng "quy trình gỡ bỏ phán đoán"

Chúng liên quan tới các phán đoán và cách giải quyết. Bạn có thể cũng từng nghĩ đến những phán đoán này. Phân tích và cách giải quyết thay thế của bạn có thể khác đi bởi tình huống của bạn không giống họ. Tuy nhiên, nếu bạn làm theo quy trình 4 bước này, bạn sẽ có cơ hội đạt được những thành công về quản lý. Quy trình này sẽ giúp bạn hình thành thói quen gắn liền với thực tế để làm tốt việc giám sát quy trình làm việc của nhân viên hơn, đưa ra phản hồi, huấn luyện, xây dựng các mối quan hệ và đạt được mục tiêu.

Đầu tiên, các quản lý chỉ rõ vấn đề của họ bằng những thuật ngữ không thể giải quyết hoặc đưa ra phán đoán.

Hãy nghiên cứu quy trình bốn bước sử dụng nội dung được cung cấp bởi 8 nhà quản lý về các phán đoán từ A đến H. Những ví dụ về phán đoán sẽ được đánh giá lại theo thực tế. Các phương án thay thế và cách giải quyết mà các quản lý đáng kính quyết định thực hiện cũng được đưa ra trong phần này. Bạn có thể có được một vài ý tưởng để gỡ rối cho các phán đoán của chính mình.

Vấn đề: Quản lý Eliot tuyên bố rằng, "Phân tích trưởng rất lười biếng".

Những điều mắt thấy tai nghe: Bước này có thể rất khó khăn. Đôi lúc, những điều tưởng như sự thật nhưng lại mang chiều hướng phán đoán. Bạn cần tiếp tục "bóc" dần các tầng tiếp theo của vấn đề. Ví dụ, Eliot nói rằng anh ta thấy phân tích trưởng lạm dụng thời gian của công ty và không nỗ lực trong công việc. Nhưng đây chỉ những phán đoán mù mờ. Khi chúng tôi tiếp tục hỏi, "Anh đã nghe và nhìn thấy điều gì?" thì những sự thật đã được hé lộ:

• Cô ta ăn trưa và nghỉ giữa giờ nhiều hơn quy định mà không được cập nhật trong bản tính công.

• Bảng tính công không phản ánh khối lượng công việc cần hoàn thành trong giờ làm việc (ví dụ, bảng tính công cho thấy cô ta hoàn thành 20% khối lượng công việc trong khi những người khác là 80%). Với tư cách quản lý, tỷ lệ công việc của cô ta nên cao hơn các nhân viên khác.

Eliot nghĩ ngoài "lười biếng", cô ta còn "thiếu trung thực" khi cho rằng nhân viên khác phải làm cả phần của cô ta. Một lần nữa, đó chỉ là một phán đoán. Chúng tôi tiếp tục phân tích vấn đề và Eliot đã dẫn chúng tôi đến sự thật rằng:

• Phân tích trưởng này đã ủy quyền công việc mà cô ấy được giao và báo cáo sai sự thật. Bảng tính công thể hiện bằng chứng về hiệu suất kém hiệu quả của cô ta. Cô ta nhận khen thưởng cho những nhiệm vụ được ủy quyền, tuyên bố rằng mình đã tự hoàn thành những công việc đó (các nhân viên khác nghi ngờ điều này.)

• Các quản lý khác làm chứng việc cô ta ăn trưa và nghỉ ngơi quá thời gian quy định. Sau khi sự việc này được thông báo tới cô ta, thì cô ta đã phủ quyết.

Những cách giải quyết thay thế hoặc các bước hành động. Eliot đã đưa ra danh sách dưới đây:

• Đưa ra bảng mô tả công việc và các thông tin về tiêu chuẩn công việc.

• Tổng kết các kỳ vọng công việc của nhân viên này. Thu thập các bảng tính công và những điều thực tế khác. Tiếp đến, đưa ra các phản hồi tới nhân viên.

• Gặp gỡ nhân viên này để nói lại về các chính sách (ví dụ, giờ nghỉ ăn trưa) các kỳ vọng về công việc và hiệu suất thực tế.

Làm rõ ý hiểu của cô ta về các yêu cầu công việc bằng việc đề nghị cô ta khẳng định lại các kỳ vọng dành cho mình. Đảm bảo chúng đồng nhất với ý của nhà quản lý.

• Đưa ra các kế hoạch hành động để đáp ứng những kỳ vọng “Hành động của chị để đáp ứng được các kỳ vọng này là gì?”

• Sau khi cô ta đưa ra các bước hành động, hãy hỏi, “tôi có thể làm gì để giúp chị hoàn thành tốt công việc?”

• Ghi chép lại cuộc đối thoại và sử dụng nó như bằng chứng cho các vấn đề về hiệu suất phát sinh trong tương lai.

• Tổ chức và duy trì các cuộc họp kiểm tra công việc hai tuần một lần để chắc chắn các nhân viên đang theo sát các kỳ vọng về công việc. Thảo luận các vấn đề phát sinh và xây dựng niềm tin.

Quyết định cách giải quyết hoặc các bước hành động. Elliot làm theo các bước hành động trong mục 3 và theo dõi kết quả. Các bước sau sẽ phụ thuộc vào việc liệu phân tích trưởng kia có đáp ứng được các kỳ vọng hay không?

Nếu phân tích trưởng đáp ứng được các kỳ vọng:

• Nhân viên được tiếp tục đảm nhiệm công việc và phát triển các kỹ năng lẫn chuyên môn.

• Các cuộc họp kiểm tra tiến độ công việc có thể dãn ra.

Nếu phân tích trưởng không đáp ứng được các kỳ vọng:

• Ghi chép lại các thực tế

• Thông báo cho phòng Nhân sự

• Tham gia góp ý và đưa ra các hành động đối phó hợp lý tùy theo chính sách của từng công ty.

Xây dựng kế hoạch và có cuộc nói chuyện trực tiếp với nhân viên sẽ dễ dàng và thoải mái hơn so với việc đưa ra phán đoán của cá nhân.

Vấn đề: David, một quản lý có một nhân viên thâm niên nhưng bảo thủ.

Những điều mắt thấy tai nghe: David nói anh đang phải đối mặt với vị đốc công giàu kinh nghiệm nhưng chỉ thích làm những việc thoải mái. Ông ta không thích nhiệm vụ quản lý và rất "kén việc". Khi dần hiểu thêm về vấn đề, chúng tôi đi đến thực tế:

• Người đốc công có kinh nghiệm kia dành 85% thời gian làm công việc quen thuộc (công việc làm đường) mà ông có chuyên môn hơn các nhiệm vụ mới (liên quan đến công nghiệp).

• Ông ta nên dành nhiều thời gian hơn vào các công việc đổi mới công nghiệp. Tuy nhiên, ông ta lại để những công việc đó cho nhân viên của mình.

• Vị đốc công tuyên bố rằng, "tôi được thuê để làm đường, chứ không phải làm các việc khác," và "tôi cũng không thích các công việc khác."

• Ông ta không được đào tạo về các nhiệm vụ công nghiệp.

• Vị đốc công, là một "công nhân tiêu biểu" cho đến vài tháng trước, đang bị đổ tội bởi các công việc mới không được giải thích rõ ràng và ông ta không biết cách làm chúng do không được đào tạo.

Những cách giải quyết thay thế hoặc các bước hành động. Danh sách các chọn lựa của David nhằm mục đích đầu tiên là xác định nếu chỉ cần hiệu suất công việc mà không quan tâm đến người thực hiện, thì David cần xác nhận lại các kỳ vọng đối với vị đốc công đó.

Nếu những việc đó phải do vị đốc công hoàn thành thì David nên liệt kê các bước hành động dưới đây:

• Cập nhật bản mô tả công việc của đốc công và các kỳ vọng của David.

• Giải thích với ông ta về công việc hiện nay đã thay đổi cũng như sự vai trò không thể thay thế của ông ta trong công việc mới, đồng thời thảo luận về các nhiệm vụ và kỳ vọng trước mắt.

• Giải thích tầm quan trọng cũng như mức độ ảnh hưởng tới những người khác của việc phân chia thời gian hợp lý của vị đốc công cho các nhiệm vụ mới và việc làm đường.

• Đào tạo về các nhiệm vụ công nghiệp cho vị đốc công này.

• Tiếp nhận các ý tưởng về cách giải quyết từ vị đốc công.

• Thống nhất về công việc với vị đốc công, đồng thời đưa ra các hình phạt nếu không tuân thủ.

Quyết định cách thức giải quyết hoặc các bước thực hiện. David làm theo tất cả các bước hành động và bắt đầu ghi chép lại những thái độ ứng xử nếu người đốc công từ chối đáp ứng các kỳ vọng hoặc tham gia huấn luyện.

Vấn đề: Kathy nói rằng cấp trên của cô là người "thiếu nhạy cảm, hay soi xét công việc của cô."

Những điều mắt thấy tai nghe: Khi chúng tôi bắt đầu trò chuyện về tình huống này, cách ứng xử và thực tế đã chỉ ra: Vị quản lý của Kathy mới đảm nhận vị trí này và không nhận được sự hỗ trợ thích hợp từ quản lý cấp cao hơn, ông cần được giúp đỡ để có thể làm việc với mọi người.

Quản lý mới vẫn còn bỡ ngỡ và có cái nhìn khác biệt với mọi thứ. Kathy bắt đầu cảm thông với ông thay vì nghĩ ông là người thiếu tinh tế. Có thể ông có những định hướng tốt, nhưng thiếu kiến thức và kỹ năng của một nhà quản lý. Vì thế Kathy đã liệt kê ra danh sách các vấn đề về quản lý mới của cô:

Các mối quan hệ quản lý–nhân viên thiếu minh bạch – không có hệ thống hoặc bảng cấp bậc trong tổ chức.

Các kỳ vọng của ông ấy đối với cấp dưới không rõ ràng.

Ông ấy thừa nhận các vấn đề về tổ chức nhưng không đưa ra được cách giải quyết.

Ông ấy có các kỹ năng phản hồi kém: phê bình nhân viên, đồng nghiệp nhưng không đưa ra những thông tin cụ thể về các kỳ vọng cũng như mong muốn về sự thay đổi của cấp dưới.

Các quản lý dưới quyền không nhận được những phản hồi tích cực đối khi họ đáp ứng được các kỳ vọng của ông ta.

Ông ta làm mất uy tín cũng như quyền hạn của các quản lý cấp dưới bằng những lời mia mải trong các cuộc họp. Ông ta tỏ ra thiếu thân thiện với các nhân viên dưới quyền khi phớt lờ họ những lúc vô tình đi ngang qua nhau trong sảnh.

Ông ta từ chối các ý tưởng của tôi mà không đưa ra lý do.

Ông ta cần được đào tạo về giao tiếp và quản lý cấp cao hơn.

Kathy nhận thấy cấp trên của cô không có sự chuẩn bị phù hợp và hỗ trợ từ phía tổ chức cho những trách nhiệm mới. Cô biết vị quản lý mới cần giúp đỡ để có thể trò chuyện và trao đổi với mọi người.

Danh sách các cách giải quyết thay thế hoặc các bước hành động. Đầu tiên, Kathy quyết định cải thiện tình hình của cả đội bằng cách cải thiện các mối quan hệ. Những bước hành động của Kathy bao gồm:

• Gặp gỡ cấp trên và thảo luận nghiêm túc về các vấn đề cần giải quyết.

• Nói với ông ta về các nhu cầu của quản lý dưới quyền để làm rõ vai trò, cập nhật các bảng biểu của tổ chức và các mối quan hệ, các kỳ vọng và phản hồi dựa trên tinh thần xây dựng.

Giải thích rõ cách làm này có ảnh hưởng đến hiệu suất như thế nào và giúp ông ta đạt được các mục tiêu ra sao.

Đưa ra phản hồi mà nhân viên dưới quyền mong muốn để cải thiện mối quan hệ công việc với ông ta và nhắc đến các vấn đề được liệt kê trong mục 2 "Những cách ứng xử thực tế."

Đề nghị ông ta tổ chức một cuộc họp để làm rõ vai trò, trách nhiệm và mực độ quyền hạn. (xem chương 2 về sự rõ ràng liên quan đến các kỳ vọng).

Đề nghị ông ta cam kết làm rõ và giải quyết các vấn đề mà các quản lý dưới quyền đang gặp phải với ông ta.

Đề nghị cấp quản lý cao hơn đào tạo về quản lý vào giao tiếp cho ông ta.

Quyết định cách giải quyết và hành động hợp lý. Kathy bắt đầu thực hiện các bước hành động đưa ra ở trên ngoại trừ hai bước cuối cùng. Cô đã chọn cách nỗ lực cùng cấp trên của mình giải quyết vấn đề hiệu quả và xây dựng mối quan hệ cần thiết. Tuy nhiên, nếu ông ta không hợp tác nhằm giải quyết các vấn đề này, thì Kathy sẽ:

Nói với ông ta rằng cô sẽ thông báo lên cấp trên với lời lẽ tích cực để nâng cao mối quan hệ công việc của tất cả các thành viên trong đội.

Gợi ý một cuộc thảo luận với sự tham gia của quản lý cấp trên cũng như dưới quyền của ông ta để làm rõ các kỳ vọng. Cô sẽ ghi chép lại các phản hồi và quyết định.

Đề xuất lên phòng nhân sự nếu họ không thể giải quyết vấn đề.

Vấn đề: Alexandra, một quản lý, có nhân viên là một người thủ cựu chỉ chờ nghỉ hưu.

Những điều mắt thấy tai nghe:

• Nhân viên sẽ nghỉ trong vòng 6 tháng tới

• Anh ta chán việc

• Anh ta không chịu trách nhiệm với công việc

• Anh ta là một nhân viên tốt – hoàn thành xuất sắc tất cả công việc được giao.

• Anh ta đã làm việc cho công ty hơn 20 năm.

• Alexandra đồng ý việc không thể xác nhận nhân viên không còn hứng thú với công việc bởi anh ta không bao giờ đề cập đến việc đó. "Không hứng thú" chỉ là phán đoán cá nhân của cô thông qua biểu hiện của nhân viên: Thường xuyên đi làm muộn và ăn trưa quá thời gian quy định mỗi ngày.

Danh sách cách giải quyết thay thế hoặc các bước hành động.

• Gặp gỡ nhân viên đó và thể hiện sự quan tâm đến việc anh ta xin nghỉ việc tại công ty. Nói rằng cô muốn anh ta hoàn thành công việc thành công và cô sẽ hỗ trợ anh ta.

• Đưa ra các kỳ vọng, hình phạt về chính sách giờ làm để thể hiện sự công bằng đối với tất cả các nhân viên.

• Cùng làm việc để có thể đưa ra kế hoạch giải quyết bao gồm cả việc để anh ta huấn luyện cho người kế nhiệm anh ta trong nhiều tháng tới nhằm bảo toàn kiến thức chuyên môn của anh ta.

• Lên kế hoạch cho một buổi tiệc chia tay với các đồng nghiệp nếu chính sách cho phép.

Quyết định cách giải quyết hoặc các bước hành động.

Alexandra quyết định:

• Làm theo các bước trên trừ khi nhân viên không tuân thủ các chính sách và kỳ vọng.

• Đối xử với anh ta cũng như với mọi nhân viên bằng cách hướng dẫn và ghi chép lại hiệu suất dựa trên các chính sách của công ty nếu anh ta không tuân thủ hoặc không đáp ứng được hiệu suất làm việc.

Vấn đề: Ling thắc mắc rằng "làm sao để có thể giải quyết sự lỏng lẻo trong kết nối nhóm khi ít nhất một vài thành viên nhận thấy nhân viên chính là yếu tố chính cho việc này?"

Những điều mắt thấy tai nghe:

Khi Ling cố gắng đưa ra các cách ứng xử và thực tế cần giải quyết thì nhận ra rằng chính anh, với tư cách quản lý, cũng là người kết nối kém. Anh không cung cấp cho nhân viên những thông tin hiệu quả để hoàn thành công việc. Nếu cố gắng nói chuyện với nhân viên, anh ta sẽ sớm giải quyết được các vấn đề. Hãy quan sát những gì anh nói và hành động để xem xét tình hình diễn ra:

• Quan sát – Nhân viên này tốn thời gian nhiều nhất để hiểu các hướng dẫn trong số tất cả nhân viên.

• Nhân viên không đặt câu hỏi mà giả vờ như "đã hiểu" các kỳ vọng của nhà quản lý đưa ra.

• Chất lượng công việc của nhân viên này thấp hơn rất nhiều so với những người khác.

Danh sách cách giải quyết thay thế hoặc các bước hành động

Ling đã quyết định bắt tay vào thực hiện một số việc ngay tức khắc. Dưới đây là danh sách của anh:

• Xác định rõ các kỳ vọng đối với nhân viên này kèm theo văn bản. Đề nghị nhân viên đó tóm tắt lại chúng và thời gian cần hoàn thành. Đề nghị nhân viên đó gửi e-mail để khẳng

định lại các kỳ vọng đồng thời liệt kê chính xác các bước hành động để đáp ứng các kỳ vọng đó.

• Đưa ra các dữ liệu cụ thể về thời gian mà nhân viên đó cần có để nắm bắt được các hướng dẫn. Nhân viên cần làm gì để thể hiện đã hiểu các hướng dẫn? Tiêu chuẩn hiệu suất về thời gian thực hiện công việc là gì?

• Gặp nhân viên đó và thể hiện mong muốn hiểu thêm về công việc của họ với tư cách nhà quản lý. Anh nói với người nhân viên đó rằng sẽ bổ sung thêm nhân lực để hỗ trợ và cung cấp hướng dẫn nếu cần thiết.

• Đưa ra các cột mốc và thời điểm kiểm tra công việc, thời hạn giám sát các cột mốc quan trọng đó (kế hoạch dự án).

• Duy trì gặp gỡ nhân viên hàng ngày hoặc 2 lần 1 tuần tùy thuộc vào nhu cầu giúp đỡ của nhân viên và nhu cầu của quản lý để chắc chắn nhân viên đó đang đi đúng hướng.

• Giải thích ảnh hưởng đối với đội ngũ khi chất lượng không được đảm bảo hoặc thời hạn không được đáp ứng. Liệu các nhân viên khác có phải đảm đương công việc cho anh ta không?

Quyết định cách giải quyết hoặc các bước hành động. Ling quyết định:

• Áp dụng tất cả các bước trên.

• Nếu chúng không có tác dụng, anh sẽ bắt đầu quy trình khiển trách chính thức của tổ chức.

Vấn đề: Nhân viên của Deborah không chủ động làm việc. Cô ta chỉ làm những gì được phân công và "cầm chừng".

2. Những điều mắt thấy tai nghe:

• Cô ta đóng cửa sổ ứng dụng khi Deborah đi qua.

• Nhân viên hoàn thành nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, cô cần gấp đôi thời gian để hoàn thành chúng.

• Nhân viên không thông báo cho Deborah khi hoàn thành công việc., cũng không đề nghị được giao thêm công việc hoặc dự án.

• Nhân viên chuyển từ chi nhánh lên.

Sau đó, Deborah nhận ra rằng mình đã quá võ đoán về cách thể hiện của nhân viên mới. Cô đã không đưa ra các kỳ vọng rõ ràng về thời gian cần hoàn thành công việc. Ngoài ra, nhân viên mới cần được thông báo về các kỳ vọng mà Deborah mong muốn và được đề nghị hỏi thêm về công việc mới. Ở nơi làm việc cũ, cô ta có thể không phải đáp ứng kỳ vọng nào.

3. Danh sách cách giải quyết và các bước hoạt động. Danh sách của Deborah:

• Xác định thời gian tiêu chuẩn mà nhiệm vụ đó cần hoàn thành (không phải dựa trên thời gian hoàn thành của cá nhân Deborah).

• Thảo luận về các kỳ vọng mà cô ấy có thể hoàn thành trong thời hạn của dự án.

• Thảo luận mọi kỳ vọng về việc thông báo cho Deborah khi các nhiệm vụ hoàn thành và yêu cầu công việc kế tiếp.

• Đưa ra các thời hạn kiểm tra và giám sát đến khi không còn cần thiết.

• Tổ chức các cuộc họp thường xuyên kiểm tra/mục tiêu và báo cáo hiện trạng cũng như thời hạn.

4. Quyết định phương án giải quyết và các bước hành động. Deborah quyết định làm theo các bước hành động trên.

Thông qua việc làm theo quy trình bốn bước trên, bạn có thể thay thế các phán đoán bằng thực tế, sau đó dễ dàng có quyết định đúng đắn để tìm ra cách giải quyết. Trong các ví dụ vừa đưa ra, nhiều lần, nhân viên bị đổ lỗi khi nhà quản lý là trở ngại, tự phán đoán một cách chủ quan. Việc các quản lý theo sát quy trình này nhằm nhận ra việc các kỳ vọng của họ không rõ ràng. Những nhà quản lý cần cung cấp các nguồn lực bao gồm cả việc đào tạo để nhân viên có thể đáp ứng được các kỳ vọng này. Phán đoán thường chỉ là sự hiểu lầm và là trở ngại cho việc giải quyết vấn đề. Người quản lý quy trình gỡ bỏ phán đoán nên nhanh chóng, trung thực kiểm tra người thực hiện để cộng tác đạt được các mục tiêu công việc và bảo toàn các mối quan hệ.

Lựa chọn từ ngữ

Khi muốn khám phá ra nguồn gốc của phán đoán, họ cần nói chuyện với người mà họ đang có những phán xét. Chọn lựa từ ngữ thích hợp có thể tạo nên sự khác biệt trong thông điệp cần chuyển tải. Ngôn từ chuẩn xác cũng mang lại sự cảm thông trong quá trình hợp tác để hoàn thành công việc.

Người quản lý tạo ra nhiều ảnh hưởng nên việc chọn từ ngữ cẩn thận – ngôn từ thực tế và thân thiện là điều rất quan trọng.

Từ ngữ có thể nâng cao và thúc đẩy giao tiếp trong công việc và các mối quan hệ, thậm chí khẳng định quyền thống trị hoặc mời gọi những mối quan hệ thân thiết. Chúng thể hiện sự tôn trọng, lịch sự hay phản đối. Cân nhắc các cặp từ sau đây và mối liên hệ giữa chúng: các chuyến công tác/việc làm vô bổ; nổi tiếng/tai tiếng; kinh tế/rẻ mạt; tò mò/chọc ngoáy; giàu kinh nghiệm/thủ cựu; trẻ trung/thiếu kinh nghiệm.

Sự nghèo nàn và thiếu tinh tế trong cách chọn lựa từ ngữ (bao gồm cả việc phán đoán và gán mác) sẽ hình thành một bức tường thay vì cây cầu. Nó có thể tạo ra sự xung đột và bị

suy diễn thành sự thiếu quan tâm. Từ ngữ thiếu tinh tế dẫn đến sự đổ tội, hiểu nhầm và giết chết giao tiếp. Việc lựa chọn từ ngữ ngăn chặn các vấn đề liên quan đến con người và tạo ra môi trường tin tưởng, tôn trọng lẫn nhau. Các từ ngữ trung tính hoặc tích cực thể hiện sự cảm thông và quan tâm, tạo ra một môi trường giao tiếp cởi mở và mang lại những giải quyết hay. Chúng có thể khiến các nhân viên lắng nghe những phản hồi tích cực hơn và cảm thấy được chào đón khi đưa ra phản hồi. Nhà quản lý thân thiện hoặc uy tín được thể hiện qua việc sử dụng ngôn ngữ tích cực. Họ không bao giờ phán đoán hoặc gán mác cho bất kỳ ai.

Cách giải quyết các phán đoán bằng ngôn ngữ cơ thể

Bên cạnh ngôn từ, ngôn ngữ cơ thể, biểu lộ trên khuôn mặt và giọng nói cũng thể hiện phán đoán và tạo ra sự khó chịu. Tưởng tượng việc bạn phải phát biểu về một vấn đề nào đó trước rất nhiều người. Bạn được xếp chỗ ngồi cạnh một người. Mỗi lần đến lượt bạn nói, cô ta cau mày, cười nói, quay ngang quay dọc. Cô ta khiến mọi người không thể tập trung vào bài phát biểu của bạn bằng các ngôn ngữ cơ thể. Bạn phản ứng ra sao? Bạn hiểu những ngôn ngữ cơ thể đó như thế nào? Bạn nghĩ cô ta thô lỗ? Cô ta không đồng tình với bạn? Cô ta cười nhạo và phớt lờ bạn?

Một người có thể có bất cứ quan điểm nào trong số những quan điểm trên và chúng chỉ là các phán đoán. Thực tế duy nhất là những điều mắt thấy tai nghe như mô tả trong đoạn đầu tiên. Các phán đoán này có thể hoặc không thể là mục đích mà người đó nghĩ khi chọn để phản ứng với lời nói của bạn bằng ngôn ngữ cơ thể. Hành động dựa trên các phán đoán ngôn ngữ cơ thể của người khác không thúc đẩy mối quan hệ hoặc truyền tải thành công thông điệp của bạn.

Bạn có thể phớt lờ cách ứng xử của người đó. Đó là cách các nhà quản lý thường làm với nhân viên của họ. Cách làm này hợp lý nhưng đôi lúc nó làm phiền khán giả (hoặc các thành viên khác trong đội).

Giả sử, bạn quyết định làm rõ cách ứng xử của người đó. Nếu bạn chọn nói rõ về quan điểm/phán đoán, cô ta có thể chối bỏ và bạn sẽ bị mất thể diện. Bạn dễ mất kiểm soát và xao lãng nhiệm vụ chính. Bạn sẽ không nhận được ủng hộ từ các khán giả. Bạn cho rằng mọi người đang nhìn bạn như một người khốn khổ không thể giải quyết được những thách thức trong giao tiếp.

Một lựa chọn khác là làm rõ cách ứng xử bằng việc sử dụng các thực tế. Việc làm này có thể thu thập được thông tin về lý do tại sao người đó lại có các hành động như thế và có một buổi nói chuyện thẳng thắn. Việc này có thể giúp cả hai bạn quay trở lại vấn đề trọng tâm và tập trung vào công việc trước mắt.

Tổng kết

Các phán đoán và gán mác có thể gây ra xung đột dẫn đến hạn chế năng suất cũng như chất lượng công việc. Phán đoán – dù chỉ là nói đùa – sẽ phá hỏng các mối quan hệ bởi nó không mang sự rõ ràng về ý nghĩa của cái mác hoặc phải làm gì để thay đổi cách ứng xử.

Khi bạn sử dụng quy trình gỡ bỏ và giải quyết các vấn đề liên quan đến con người, chúng trở thành các vấn đề thực tế không liên quan đến cảm xúc. Bạn hoàn toàn có thể tự tin giải quyết các vấn đề này bằng việc sử dụng các kỹ năng quy trình đơn giản như cách bạn giải quyết bất cứ công việc quản lý nào.

Đưa ra các sự thật hoặc các cách ứng xử cần được giải quyết, tránh sử dụng phán đoán đồng thời dũng những ngôn từ thích hợp là những kỹ năng hết sức quan trọng nên được sử dụng trong mọi tình huống công việc.

Chương 7 sẽ làm rõ các vấn đề về giao tiếp trong quản lý phổ biến. Như trong chương 6, các sự thật về những vấn đề này cũng cần được phân tích để xác định được các cách giải quyết và các bước hành động.

7. Những vấn đề phổ biến liên quan đến con người – nguồn tham khảo hữu ích

Chương 6 đã mang lại một quy trình tháo gỡ các vấn đề liên quan đến con người để chúng được phân tích và giải quyết như các vấn đề công việc khác. Bên cạnh việc phán đoán và gán mác, có những vấn đề phổ biến khác liên quan đến con người có thể làm đau đầu các nhà quản lý. Một số được thảo luận trong chương này bằng việc sử dụng các ví dụ thực tế. Một quy trình đơn giản sẽ giúp bạn giải quyết các vấn đề này. Nếu có thể phát triển kỹ năng đơn giản này để giải quyết các vấn đề về con người, bạn sẽ hình thành thói quen giúp nâng cao mối quan hệ và hoàn thành công việc. Thói quen này sẽ giúp bạn đạt được kết quả công việc thông qua người khác.

Đôi khi "vấn đề liên quan đến con người" là cơ hội để khám phá các quan điểm khác nhau. Các quan điểm đa dạng hỗ trợ cho dịch vụ và sản phẩm đổi mới tốt hơn. Những cách nhìn khác nhau sẽ giúp phát triển kỹ năng giải quyết xung đột và củng cố năng lực của cả đội.

Làm rõ các vấn đề liên quan đến con người

Các vấn đề liên quan đến con người là một thuật ngữ rút gọn sử dụng để mô tả các xung đột khó giải quyết giữa con người với con người trái ngược hoàn toàn với các vấn đề về công việc hay kỹ thuật. Đôi khi, các quản lý trì hoãn giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc có liên quan đến con người.

Đôi lúc những việc này liên quan đến cảm xúc và nhà quản lý không chắc chắn về cách giải quyết vấn đề hiệu quả. Nhà quản lý đôi khi chỉ phàn nàn mà không biết cách làm rõ các vấn đề liên quan đến con người như các vấn đề về hiệu suất công việc được giải quyết bởi quy trình hợp lý.

Xung đột có thể xảy ra do sự khác biệt về quan điểm, tính cách hoặc niềm tin. Một người nghĩ mình đúng và phản đối quan điểm của những người khác. Trái lại, có người thiếu tự tin về quan điểm và khả năng làm giảm xung đột. Một số người sợ đánh mất công việc cũng như danh tiếng nên không chọn trở thành một người giao tiếp trung thực. Trong khi có nhiều người luôn nỗ lực phát triển các mối quan hệ công việc mạnh mẽ.

Nguyên nhân của các vấn đề về con người

Mọi người thường có nền tảng và quan điểm khác nhau nên việc làm rõ những hiểu lầm và các vấn đề về con người một cách khách quan để những người khác có thể hiểu rõ là điều rất khó. Phần này, chúng ta sẽ cùng kiểm chứng các nhân tố có thể gây ra các vấn đề về giao tiếp.

Không đủ kết nối trực tiếp

Trái ngược với việc thường xuyên tiếp xúc là việc hiếm khi gặp gỡ trực tiếp. Việc không thường xuyên kết nối trực tiếp cũng có thể làm nảy sinh các vấn đề về giao tiếp. Ngày nay, các văn phòng làm việc có thể ở những thành phố hoặc các nước khác – thậm chí ở châu lục khác. Những nhân viên này làm việc từ xa với các đồng nghiệp qua Internet, cộng tác và kết nối với nhau trên toàn cầu.

Việc kết nối từ xa ẩn chứa nhiều hiểu lầm tiềm ẩn trong giao tiếp, bởi họ chỉ có thể đánh giá hiệu quả làm việc dựa trên kết quả cuối cùng, có thể sẽ thiếu sự lắng nghe hay thấu hiểu lẫn nhau.

Sai lệch ý hiểu trong giao tiếp

Một vấn đề điển hình trong giao tiếp là "ông nói gà, bà nói vịt". Những kinh nghiệm trong cuộc sống hình thành nên các khung quan điểm, và các kỹ năng sống của người nghe hình thành nên tầm nhìn của họ. Có nhiều lý do khác nhau đối với thông điệp được gửi đi đối lập với những gì nghe được, bao gồm sự khác biệt về văn hóa và các vấn đề lớn hoặc việc hình thành nên cách một con người nhìn nhận các sự vật sự việc.

E-mail cũng là một cách thức giao tiếp dễ gây sai lệch ý hiểu. Từ ngữ và giọng điệu trong e-mail thường có thể gây hiểu nhầm và dẫn đến xung đột. Trong khi đó, một cuộc điện thoại có thể giải quyết hiểu nhầm một cách đơn giản hơn.

Thiếu khả năng lắng nghe

Chúng ta rất dễ bỏ qua ý của một người nếu không tập trung vào thông tin được truyền đi. Kỹ năng lắng nghe sẽ được đề cập trong chương 11.

Xung đột tính cách

Một số người nói họ có xung đột về tính cách với những người khác. Các vấn đề này thường thiên về cách ứng xử và rất dễ giải quyết. Trong các lớp học của tôi, chúng tôi sử dụng những đánh giá để mọi người học hỏi về các phong cách ưa thích của mình và của người khác. Những đánh giá này là danh sách các câu hỏi về cách bạn hành động trong tình huống cụ thể hoặc những từ ngữ mô tả bạn chính xác nhất. Tiếp đến những đánh giá này chia các cách ứng xử thành nhiều phần nhỏ và đưa thêm thông tin về lý do một người hành động và phản ứng trong công việc, thời gian và với những người khác theo cách riêng.

Các tác động của việc giảm biên chế

Khi một tổ chức thực hiện giảm biên chế với một vài nhân viên, nó có thể khiến mọi người bị áp lực. Họ lo lắng về việc thiếu thời gian hoàn thành nhiệm vụ hoặc sử dụng thời gian thiếu hiệu quả nhằm tập trung vào việc phân tích những gì họ cần cho công việc. Điều tương tự có thể xảy ra khi các công ty mở rộng quy mô với nguồn ngân sách giới hạn.

Giảm biên chế hoặc thay đổi nhân sự sẽ ảnh hưởng môi trường làm việc bởi nhân viên cũ có thể phải học cách làm việc với những người mới. Hơn nữa, việc những người ở lại phải

nhanh chóng học hỏi những trách nhiệm mới và không được phân phối thời gian hoặc được đào tạo có thể gây áp lực dẫn đến sự cáu giận và thiếu kiên nhẫn đối với người khác.

Hỗ trợ các nhóm khác

Việc hỗ trợ công việc và nhiệm vụ của các nhóm khác có thể dẫn đến xung đột khi không nắm rõ yêu cầu cũng như cách thức hỗ trợ. Người quản lý của cả hai bên yêu cầu và được yêu cầu cần thông suốt và thống nhất về nhu cầu và cách thức hợp tác để đạt được hiệu quả cao nhất.

Những mẹo mực phổ biến nhằm ngăn chặn các vấn đề liên quan đến con người

Tập trung vào các yếu tố tích cực và giả sử rằng các đồng nghiệp của mình đều có định hướng tốt nhất. Giao tiếp thường xuyên và ổn định giữa các nhóm để tạo niềm tin và hạn chế sự thiếu chắc chắn. Giúp người khác tìm ra cách để làm rõ những lo lắng của chính họ và xây dựng mối quan hệ. Một số quản lý cần nhắc nhở bản thân không phán đoán hoặc kết luận vội vàng. Thời gian có thể mang lại cách giải quyết vấn đề hợp lý nhất. Chấp nhận một thực tế rằng mọi người lắng nghe bạn không có nghĩa họ sẽ làm theo cách của bạn. Hãy thể hiện mong muốn có được sự hợp tác của mọi người cho kỳ vọng của bạn là điều rất quan trọng. Một trong những cách tốt nhất để ngăn chặn các vấn đề xảy ra với mọi người là cụ thể hóa những thực tế hoặc những điều mắt thấy tai nghe. Việc phán đoán khiến các vấn đề liên quan đến con người gia tăng và làm nảy sinh các vấn đề mới. Đó là giao tiếp không trực tiếp, thiếu hiệu quả và gây tổn thương mọi người cũng như danh tiếng của họ.

Quy trình ba bước giúp giải quyết các vấn đề liên quan đến con người

Một quy trình có thể giúp bạn phát triển các thói quen và tiết kiệm thời gian khi gặp phải vấn đề liên quan đến con người. Bạn có thể dễ dàng biến một vấn đề trong giao tiếp thành một vấn đề công việc rõ ràng và nhanh chóng chuyển sang các bước hành động như cách bạn giải quyết các vấn đề công việc khác.

Sau khi đã giải quyết được việc tháo gỡ phán đoán cho nhân viên bằng quy trình 4 bước đơn giản trong chương 6, bạn có thể sử dụng quy trình 3 bước với các sự thực liên quan đến con người và ra quyết định:

1. Đưa ra vấn đề.

2. Làm rõ vấn đề và xác định các thực tế cần giải quyết.

3. Quyết định các bước hành động

Các vấn đề điển hình mà nhà quản lý thường gặp với mọi người

Phần này sẽ nghiên cứu sâu vào một vài vấn đề nghiêm trọng liên quan đến giao tiếp phổ biến nhất với các nhà quản lý (dù hiện tại có thể bạn đang không phải trải nghiệm các vấn đề này).

Bạn có thể xem qua danh sách tham khảo cụ thể dưới đây đối với một số thách thức cụ thể mà bạn phải đối mặt, tiếp đến đi thẳng vào vấn đề.

Khi bạn bè trở thành nhân viên

Tôi đã từng phải quản lý các nhân viên dưới quyền là bạn bè của mình. Điều giúp tôi có thể hợp tác tốt với họ là làm theo những lời khuyên của Peter Drucker, người được nhiều nhà lãnh đạo xuất sắc coi là nhà phát minh ra hình thức quản lý ngày nay. Drucker cho rằng chúng tôi nên quan tâm đến mong muốn, điều giúp họ hoàn thành công việc lẫn cản trở họ.

1. *Vấn đề.* Nhân viên dưới quyền là bạn bè

2. *Thực tế:* Các nhân viên khác đang dò xét xem bạn có đối xử thiên vị với người bạn đó không. Các bạn phải đề ra những giới hạn để làm rõ vị trí mới của bạn. Nếu có bất cứ khó khăn nào, bạn có thể chọn một số bước hành động tiếp theo trong phần dưới đây.

3. Các bước hành động:

• Nói chuyện ngay lập tức với từng nhân viên về các định hướng của bạn nhằm đối xử công bằng với tất cả mọi người. Hãy hỏi xem điều gì có thể hỗ trợ hoặc cản trở công việc của họ và các gợi ý của họ để mọi người có thể hợp tác tốt hơn. Đặt ra các kỳ vọng rõ ràng. Lắng nghe và cảm thông những lo lắng của họ.

• Xác định vai trò và quyền hạn của mỗi người, bao gồm cả vị trí quản lý mới của chính bạn.

• Không nên gây ra bất kỳ *cảm giác* thiên vị nào. Những cảm nhận của các nhân viên là thực tế họ đang trải nghiệm, thậm chí nếu nó không giống định hướng của bạn.

• Đừng sử dụng tình bạn như động lực để kỳ vọng về các yêu cầu công việc của người bạn đó.

• Tiếp cận bạn của bạn như các thành viên trong nhóm, tập trung vào chuyên môn của họ (như bạn đã làm với các nhân viên còn lại). Đề cập đến việc bạn sẽ cần họ đảm bảo hoàn thành công việc được giao.

• Phân biệt công việc với các mối quan hệ và tình cảm cá nhân.

Khi vừa là quản lý vừa là bạn bè

Thậm chí nếu làm theo tất cả các bước hành động trên, bạn có thể vẫn gặp phải những khó khăn khi dàn xếp vai trò mới của bạn với tư cách người quản lý của bạn bè. Một cuộc nói chuyện có thể không đủ để củng cố các ranh giới và các nhiệm vụ mới. Hãy thận trọng với các dấu hiệu cho thấy bạn đang bị phân tâm bởi tình bạn. Đó là sự biến đổi bình thường mà cả hai bên đều cần thời gian để thích nghi.

1. *Vấn đề:* Người quản lý không thoải mái với các trách nhiệm quản lý cấp cao mới với một nhân viên dưới quyền là bạn bè.

2. Thực tế: Người bạn cố gắng phá vỡ các quy tắc và lợi dụng tình bạn thay vì nỗ lực làm việc như mong đợi.

3. Các bước hành động:

• Tổ chức một cuộc gặp mặt trực tiếp với người bạn đó để thảo luận lại các kỳ vọng về công việc và các nhiệm vụ mới. Nhấn mạnh về việc các quy tắc phải được tuân thủ một cách công bằng và không thiên vị. Nói cụ thể những gì bạn thấy trong cách làm việc của nhân viên và mức độ ảnh hưởng của nó tới bạn với tư cách là nhà quản lý và cả đội. Giải thích hậu quả nếu nhân viên không tuân theo.

• Thảo luận về các ranh giới mà bạn đã thỏa thuận trước đó. Hãy làm rõ các giới hạn, và chắc chắn rằng hai bên đều hiểu về các kỳ vọng của nhau.

• Đối xử với người bạn đó bằng các kỳ vọng như với các thành viên khác trong đội. Tổng kết các kỳ vọng, lý do và hậu quả.

• Tạo ra thời gian chuyển đổi khi người bạn đó quen với các ranh giới mới.

Ngăn chặn các vấn đề liên quan đến con người khi quản lý đồng nghiệp cũ

Dù bạn có kinh nghiệm quản lý trong bao lâu, mỗi lần quản lý một nhóm mới hoặc được đề bạt lên từ trong nhóm, sẽ nảy sinh các vấn đề về cách quản lý các đồng nghiệp cũ. Dù bạn và đồng nghiệp đã hiểu nhau rất rõ, nhưng họ cũng không chắc chắn về những vấn đề trong tương lai khi bạn trở thành nhà quản lý mới của họ. Bạn càng tận dụng cơ hội giải quyết các kỳ vọng mà họ phải đối mặt càng sớm càng tốt. Lắng nghe chia sẻ của họ và giải quyết trước khi chúng trở thành những trở ngại ngăn cản bạn tiếp cận và hỗ trợ mọi người.

1. Vấn đề: Bạn vừa được đề bạt lên vị trí quản lý mới và không chắc chắn về các kỳ vọng cũng như hành động của bản thân có đáp ứng và giải quyết được mọi vấn đề.

2. Thực tế: Bạn muốn hành động để ngăn chặn các vấn đề trước khi chúng có thể xảy ra.

3. Các bước hành động:

• Đừng thực hiện những thay đổi đột ngột trong giai đoạn đầu. Hợp thức hóa những gì bạn mang đến cho vị trí mới. Đặt các cuộc nói chuyện theo hướng có lợi cho mục tiêu của tổ chức. Khuyến khích đồng nghiệp cũ tham gia và phản hồi.

• Đưa ra bản mô tả, phân biệt rõ ràng công việc cho vị trí quản lý mới của bạn và vị trí của các nhân viên. Tổ chức một cuộc đối thoại cởi mở về sự khác biệt giữa quyền hạn và trách nhiệm.

• Nhận phản hồi và lắng nghe từ các đồng nghiệp cũ về cảm nhận của họ. Đừng phán đoán dựa trên quan điểm cá nhân, hãy tôn trọng và tinh tế với cảm nhận của họ. Hãy thảo luận để cùng đưa ra cách hợp tác tốt nhất trong vai trò mới.

• Xác định vai trò và trách nhiệm cũng như mức độ quyền hạn của nhân viên đối với công việc.

• Giải thích các kỳ vọng một cách rõ ràng, buộc nhân viên cam kết đáp ứng chúng, đồng thời tìm hiểu về các kỳ vọng của họ.

• Giao tiếp trực tiếp cởi mở, thường xuyên với cấp trên và các nhân viên.

• Trực tiếp giao nhiệm vụ thay vì thái độ nhờ được giúp đỡ.

• Phong cách ăn mặc và thể hiện phù hợp đối với cấp quản lý của bạn.

• Đừng thể hiện sự bốc đồng hay thảo luận công khai thiên vị. Không làm theo cảm hứng. Hỏi chính xác những điều nhân viên nhìn và nghe thấy khiến họ cho rằng bạn đang thể hiện sự thiên vị.

Giải quyết các vấn đề liên quan đến con người khi quản lý đồng nghiệp cũ

Bạn hiểu biết, nắm rõ những kỳ vọng của bản thân và nỗ lực hết mình. Mặc dù những nỗ lực của bạn trước tiên là chủ động giao tiếp và ngăn chặn các vấn đề với các đồng nghiệp cũ, nhưng chắc chắn một số vấn đề vẫn nảy sinh ở một vài thời điểm nào đó trong quá trình làm việc. Dù thoải mái hay không, bạn vẫn phải giao công việc một cách rõ ràng cho tất cả các nhân viên dưới quyền. Tiếp đến, hãy xem xét về mối quan hệ giữa bạn và cấp trên của bạn. Liệu bạn có đang kiểm soát nó? Nếu quản lý của bạn không cảm thấy thoải mái khi ủy quyền cho bạn, bởi bạn vừa mới được phân công vào vị trí này, thì nhân viên của bạn chắc chắn sẽ nhận ra ngay sự thiếu tin tưởng đó. Hãy nhanh chóng làm rõ vấn đề đó với quản lý của bạn.

1. Vấn đề: Quản lý cần phải đối mặt với rất nhiều vấn đề có thể xảy ra với các đồng nghiệp cũ.

2. Thực tế: Đồng nghiệp cũ có thể thể hiện sự ghen tức và khó chịu, hay chống đối và không tuân theo những hướng dẫn của bạn. Họ có thể tỏ ra khó chịu khi phải đảm nhận công việc từ người quản lý đã từng là đồng nghiệp với họ.

3. Các bước hành động:

• Giải quyết các vấn đề ngay khi chúng xảy ra. Đừng kéo dài thời gian.

• Tiếp tục làm theo các bước hành động được đưa ra trong phần *Ngăn chặn các vấn đề liên quan đến con người* ở trên. Khách quan và công bằng. Xem xét lại các vai trò, trách nhiệm cũng như mức độ, quyền hạn của bạn và của nhân viên.

• Hỏi về các quan điểm và phản hồi để khiến các đồng nghiệp cũ cảm thấy ý kiến của họ có giá trị.

• Công nhận các thành viên có kinh nghiệm bằng cách bổ nhiệm họ làm cố vấn và hướng dẫn trong đội.

• Giải quyết các khó khăn trong công việc với thái độ chủ động và chuyên nghiệp cũng như tự tin nhất có thể. Nếu cần thiết, hãy trao đổi trực tiếp để làm rõ vấn đề.

• Đào tạo thêm về quản lý về việc giao tiếp nhanh chóng ở mức tối đa.

• Khi cần phải phân bố lại khối lượng công việc của các nhân viên (đồng nghiệp cũ), hãy thừa nhận thực tế và cần sắp xếp lại công việc. Giải thích lý do. Phân công công việc tùy theo chuyên môn và kỹ năng. Nhấn mạnh vào cơ hội tăng trưởng và phát triển các nhiệm vụ và dự án mới.

• Khi giao công việc cho các đồng nghiệp cũ, bạn cần đối xử tương tự như đối với các nhân viên khác. Rõ ràng về thời hạn và giám sát để đảm bảo họ đáp ứng được công việc. Tổ chức các cuộc họp hàng tuần để kiểm tra quy trình.

Khi nhân viên giàu kinh nghiệm hơn nhà quản lý

1. *Vấn đề.* Quản lý nhân viên có nhiều kinh nghiệm hơn mình.

2. *Thực tế:* Một nhân viên có nhiều kinh nghiệm về quản lý và chuyên môn hơn bạn bởi có thâm niên làm việc ở công ty lâu hơn. Anh ta phản đối việc phải báo cáo cho một người có ít kinh nghiệm làm việc hơn.

3. Các bước hành động:

• rao đổi với cấp trên về các kỳ vọng, mức độ quyền hạn và trách nhiệm của bạn, tìm kiếm sự hỗ trợ và lời khuyên từ quản lý của bạn.

• Gạt bỏ mọi nỗi sợ hãi về việc bị cấp dưới giàu kinh nghiệm qua mặt. Thể hiện tài lãnh đạo và chuyên môn về công việc để có được sự tự tin trong việc quản lý.

• Gặp gỡ trực tiếp cá nhân có nhiều kinh nghiệm hơn. Công nhận kinh nghiệm và đóng góp của họ trước đây. Thảo luận về việc sử dụng kiến thức cũng như chuyên môn của họ để giải quyết các thách thức về công việc và các dự án trong tươi lai như thế nào.

• Nếu họ có đủ năng lực, hãy đề nghị họ hướng dẫn những người khác hoặc thành trợ thủ đắc lực của bạn. Đề nghị họ tư vấn và hỗ trợ các nhân viên mới và thiếu kinh nghiệm.

• Tạo cơ hội để họ thể hiện tài năng và kiến thức. Củng cố kinh nghiệm của họ bằng cách giao cho họ các dự án chất lượng cao.

• Xem xét quan điểm của họ về cách hợp tác trong các dự án, phân tích vấn đề, ra quyết định và lên kế hoạch. Hỏi ý kiến và quan điểm của họ về các mục tiêu và chiến lược tốt nhất đối với cả đội. Lắng nghe và học hỏi thêm từ họ. Xem xét ủy quyền quyết định thích hợp để họ có thể chủ động, khiến họ tập trung vào các mục tiêu, kế hoạch và thay đổi.

• Xác định và hỗ trợ bất cứ kỹ năng nào mà họ có và cho họ cơ hội làm việc trong các lĩnh vực có thể phát triển các kỹ năng này. Hỗ trợ con đường phát triển sự nghiệp tương lai của họ.

• Hãy linh hoạt, chắc chắn và công bằng với họ như bạn đang làm với các nhân viên khác.

Khi nhân viên gặp trực tiếp quản lý cấp cao (mà không thông qua bạn)

1. Vấn đề: Cách giải quyết và ngăn chặn tình huống khi một nhân viên của bạn đến gặp trực tiếp quản lý cấp cao mà không thông qua bạn.

2. Thực tế: Một nhân viên không trực tiếp thảo luận yêu cầu, gợi ý hoặc phàn nàn với bạn mà gián tiếp thông qua quản lý cấp cao. Cô ta không tin tưởng bạn? Cô ta không nghĩ rằng bạn có năng lực đảm nhiệm vị trí hiện tại? Cô ta sợ điều đó có thể gây ra xung đột nếu nói trực tiếp với bạn? Bạn có thể không bao giờ biết được lý do cho đến khi bạn hỏi trực tiếp nhân viên đó.

3. Các bước hành động:

• Thảo luận tình huống này với quản lý cấp cao của bạn và thống nhất về việc cấp trên của bạn sẽ bàn giao lại cho bạn người nhân viên đó để bạn tự giải quyết. Đồng thời nhận sự giúp đỡ từ quản lý cấp cao của bạn trong cuộc họp của bạn với nhân viên này.

• Hãy chắc chắn bạn kiểm soát được cảm xúc của mình và có thể nói chuyện dựa trên sự thật và thái độ ôn hòa.

• Thẳng thắn hỏi về lý do nhân viên đó lại gặp trực tiếp cấp trên của bạn đồng thời kiên nhẫn lắng nghe những lời giải thích của cô ấy.

• Giải thích với nhân viên đó rằng cấp trên của bạn và bạn đã thống nhất việc cô ấy đi gặp trực tiếp quản lý cấp cao là không hợp lí, đồng thời nêu ra những hậu quả nếu chuyện đó còn tái diễn.

• Nói với người nhân viên đó rằng việc giao tiếp là một phần công việc của cô ấy và cả hai bên (bạn và cô ấy) phải có sự hợp tác hợp lí để có hiệu quả cao trong công việc. Làm rõ các kỳ vọng của cô ấy về việc mong muốn bạn có những cách làm khác, nếu thích hợp, hãy đồng ý thay đổi.

Khi nhân viên là một nhà chiến lược đại tài nhưng lại không hoàn thành được công việc

1. Vấn đề: Làm sao để có thể đối phó với một quản lý (nhân viên) có các ý tưởng tuyệt vời, một chiến lược gia đại tài nhưng không thể tập trung hoàn thành nhiệm vụ.

2. Thực tế: Nhân viên (cũng là một quản lý) bỏ lỡ hai thời hạn. Anh ta không ưu tiên các dự án hoặc nhiệm vụ của đội trong tháng trước. Anh ta lướt web, dành hàng giờ mỗi ngày để nói chuyện điện thoại giải quyết việc riêng. Anh ta cũng không ủy quyền cho các nhân viên

cấp dưới. Tuy nhiên, anh ta đưa ra được các chiến lược hiệu quả, đóng góp những ý tưởng và các cách tiếp cận đột phá có thể tiết kiệm thời gian và tiền bạc cho công ty. Việc cần tập trung là những thay đổi trong tháng trước và cách kéo anh ta tập trung vào các mục tiêu.

3. Các bước hành động:

• Đặt câu hỏi xác định mức độ phù hợp của nhân viên đối với vị trí được giao, những thay đổi trong tháng trước mà anh ta không ưu tiên và bắt đầu không đảm bảo thời hạn cũng như cách anh ta thực hiện để giải quyết tình huống này.

• Thảo luận các chiến lược ủy quyền, lịch trình công viêc và yêu cầu nhân viên đó phải tổng kết lại các ưu tiên của mình. Anh ta phải tập trung vào các nhiệm vụ trước mắt thay vì một cái nhìn bao quát nếu đó là yêu cầu về công việc. Làm rõ các mốc quan trọng và thời điểm kiểm tra dự án. Tìm hiểu về yêu cầu của nhân viên đó để có thể hoàn thành công việc.

• Nhắc đến các chính sách của công ty về thời gian sử dụng Internet và điện thoại riêng đồng thời thảo luận ảnh hưởng của chúng đến công việc. Làm rõ các kỳ vọng và buộc anh ta phải đồng ý tuân theo.

• Tìm cách chỉ ra các ý tưởng sáng tạo của nhân viên đó, áp dụng chúng vào công việc, quy trình của tổ chức. Giao cho anh ta các dự án thách thức hơn đòi hỏi ý tưởng sáng tạo.

Khi nhân viên làm quá nhiều việc riêng trong giờ làm việc

1. Vấn đề: Đề nghị mọi người dành ít thời gian làm các việc riêng để tập trung vào công viêc.

2. Thực tế: Người quản lý quan sát thấy nhân viên đang truy cập Internet mà không liên quan đến công việc. Anh ấy không biết chính xác thời gian nhân viên đó dành vào các công việc riêng nhưng anh ấy nghĩ nhân viên đó nên thay đổi.

3. Các bước hành động:

• Xác định chính xác thời gian mà nhân viên giải quyết các vấn đề cá nhân trong giờ làm việc. Liệu có cần đưa vấn đề này ra thảo luận hay không?

• Thảo luận nguyên nhân dẫn đến việc sử dụng thời gian làm việc riêng. Lắng nghe và cảm thông. Đưa ra chính sách của công ty về việc sử dụng máy tính và điện thoại. Đề nghị nhân viên tuân theo các chính sách này.

• Phác thảo các nhiệm vụ quan trọng theo thứ tự ưu tiên. Thảo luận về hiệu suất thực so với các kỳ vọng. Nếu nhân viên không đáp ứng được yêu cầu công việc, phải bàn bạc để đưa ra cách giải quyết. Nếu nhân viên đáp ứng được các kỳ vọng sớm hơn với thời gian yêu cầu, cô ấy có thể làm thêm các nhiệm vụ thử thách hơn? Kiểm tra khối lượng công việc phù hợp.

• Đề ra thời hạn rõ ràng. Thực hiện các giai đoạn kiểm tra ngắn.

• Tính thời gian làm bù theo giờ và nhân lên theo ngày, tuần, tháng khi sử dụng thời gian làm việc để giải quyết các vấn đề cá nhân.

• Thảo luận về sự xao lãng với các thành viên khác trong đội và nhu cầu thay đổi các thói quen làm việc tốt.

Khi một người làm việc hiệu quả bắt đầu đi làm muộn

1. Vấn đề: Cách giải quyết khi khi một nhân viên xuất sắc bắt đầu đi làm muộn

2. Thực tế: Nhân viên bắt đầu đi làm muộn. Nguyên nhân không rõ ràng.

3. Các bước hành động:

• Làm theo quy trình phản hồi trình bày trong chương 8.

• Lần đầu tiên, bạn nhắc nhở ngay lập tức khi thấy nhân viên đi muộn. Điều này cho nhân viên biết họ phải tuân thủ các quy định của công ty. Việc này cũng khiến các nhân viên khác hiểu rằng họ phải tuân thủ quy định này.

• Hỏi lý do bằng giọng điệu ôn hòa và thân thiện. Lắng nghe và thảo luận.

• Giải thích các kỳ vọng và chính sách của công ty. Hãy để nhân viên biết cô ấy là một phần của đội ngũ và tại sao việc đúng giờ lại quan trọng đến thế. Giải thích việc đi muộn của cô ấy sẽ ảnh hưởng đến đội và các bộ phận khác.

• Hỏi nhân viên liệu có thể làm gì để đi làm đúng giờ. Lắng nghe phương án của cô ấy trước khi đưa ra cách giải quyết của bạn. Cô ấy có cần bạn giúp đỡ không?

• Buộc nhân viên phải có trách nhiệm với các nhiệm vụ được giao.

• Nếu như việc đến muộn tiếp diễn. Liên hệ với quản lý và phòng Nhân sự để thực hiện theo chính sách của công ty trong quá trình khiển trách.

Nhân viên làm việc từ xa

1. Vấn đề: Bằng cách nào để xóa tan các vấn đề về giao tiếp với các nhân viên làm việc từ xa.

2. Thực tế: Sự khác biệt về múi giờ gây khó khăn khi sắp xếp các cuộc họp qua Internet và các cuộc nói chuyện điện thoại. Sự khác biệt về văn hóa, thiếu giao tiếp trực tiếp gây khó khăn trong quá trình hiểu rõ các thông điệp ngôn ngữ bởi họ không được hỗ trợ của ngôn ngữ cơ thể. Khó khăn hơn khi đưa ra các hướng giải quyết vấn đề và giám sát quy trình. Một số nhân viên còn cảm thấy bị cô lập do không có mặt ở trụ sở chính. Các cuộc gặp mặt không diễn ra thường xuyên.

3. Các bước hành động:

• Đưa ra các hướng dẫn công việc và tiêu chuẩn hiệu suất rõ ràng. Đưa ra ngay các kỳ vọng từ khi bắt đầu. Nếu làm việc với các địa điểm xa trụ sở – cả ở nước ngoài – với sự khác biệt về múi giờ, thì bạn sẽ tổ chức các quy trình thực hiện và các cuộc họp kiểm tra như thế nào? Các kỳ vọng của bạn tùy theo giờ làm việc hoặc ngày làm việc?

• Tổng kết các mục tiêu và quy trình đánh giá thường xuyên. Đưa ra các phản hồi về cách thức thực hiện công việc.

• Trả lời các cuộc điện thoại và e-mail phù hợp. Kiểm tra từ ngữ và giọng điệu trong e-mail trước khi gửi để tránh các vấn đề về giao tiếp.

• Lên lịch các cuộc điện thoại thường xuyên. Ghi âm lại các cuộc điện thoại và sử dụng chúng để xác nhận tính chính xác khi cần.

• Lên lịch gặp trực tiếp hoặc qua các thiết bị công nghệ như video hoặc chat để bạn có thể nhìn thấy họ.

• Thay đổi địa điểm các cuộc gặp mặt trực tiếp dựa trên nhu cầu của thành viên trong nhóm để giải quyết công việc ở các khu vực khác nhau.

• Người quản lý nên đến nơi làm việc của các nhân viên đều đặn nếu ngân sách cho phép.

• Các cuộc gặp xây dựng nhóm hiệu quả. Thực hiện chúng ở nơi mọi người có thể tận mắt thấy công việc diễn ra.

• Đăng các bức hình của nhân viên làm việc từ xa tại trụ sở chính.

Các vấn đề còn tồn đọng với một nhóm mới

1. *Vấn đề:* Làm thế nào để giải quyết các vấn đề còn tồn đọng từ nhà quản lý cũ khi bắt đầu kế nhiệm?

2. *Thực tế:* Các đồng nghiệp có thể không hài lòng với nhau. Một số cá nhân làm việc kém hiệu quả và không lý giải được nguyên nhân dẫn đến việc đó. Nhà quản lý mới có thể nghe thấy những lời phàn nàn từ các thành viên trong đội. Các vấn đề về quy trình công việc hoặc chuyên môn ảnh hưởng đến hiệu suất của công ty.

3. Các bước hành động:

• Xác định rõ vấn đề:

- Tại sao điều đó lại quan trọng?

- Nguyên nhân của vấn đề?

- Tạo sao nó vẫn tồn tại?

- Các nhân sự liên quan là ai?

• Nghiên cứu các nỗ lực bị thất bại khi giải quyết vấn đề.

• Đưa ra mức độ nghiêm trọng của vấn đề và các ưu tiên.

• Tìm kiếm giải pháp.

- Nghiên cứu tài liệu vấn đề này.

- Phỏng vấn các người liên quan để hiểu viễn cảnh đa dạng.

- Kiểm tra các cách tiếp cận khác.

- Đưa ra các cách ứng xử có thể chấp nhận được và các quy định nền tảng.

- Đưa ra các kỳ vọng rõ ràng.

- Lập kế hoạch để giải quyết vấn đề.

- Thực hiện các cách giải quyết tiềm năng nhấ.t

- Đánh giá kết quả.

Khiến nhân viên tích cực chấp nhận thay đổi

1. Vấn đề: Bằng cách nào có thể khiến nhân viên chấp nhận thay đổi của tổ chức với thái độ tích cực?

2. Thực tế: Người quản lý nghe thấy nhân viên phàn nàn khi thông báo về thay đổi. Một số nhân viên không thay đổi cách ứng xử sau khi nhận được thông báo. Khi thảo luận về sự thay đổi, nhân viên tỏ ra không hợp tác.

3. Các bước hành động

• Công bố sự thay đổi trong các cuộc họp nhóm bằng các từ ngữ tích cực và giọng điệu hứng khởi.

• Đưa ra tình huống và các kỳ vọng với thái độ cởi mở và thẳng thắn. Rõ ràng và trung thực về sự thay đổi. Đưa ra các lý do và làm rõ các tin đồn.

• Gắn liền sự thay đổi với các thành công của cá nhân nhân viên. Nhấn mạnh vào những ảnh hưởng tích cực của sự thay đổi đến tương lai của họ.

• Cho họ thời gian để đưa ra các thắc mắc.

• Lắng nghe các phản hồi và thể hiện sự cảm thông. Trả lời mọi thắc mắc của nhân viên.

• Nhấn mạnh vào nhu cầu cần tranh luận và làm việc cùng nhau.

• Đề nghị các nhân viên đưa ra gợi ý về cách tốt nhất để chấp nhận thay đổi.

• Cung cấp những nguồn lực cần thiết và xóa bỏ các trở ngại ngăn chặn nhân viên thay đổi.

• Đề xuất các phản hồi của nhân viên lên cấp trên và cùng đưa ra chiến lược cụ thể.

• Tìm hiểu về "lãnh đạo" không chính thức của đội ngũ nhân viên và cố gắng kéo người đó tham gia vào quá trình thay đổi.

• Tặng thưởng cho nhân viên chấp nhận và thực hiện thay đổi cách ứng xử trong giai đoạn chuyển giao.

• Nếu các cá nhân không làm theo những kỳ vọng thay đổi, giải quyết các vấn đề này bằng các cuộc gặp mặt trực tiếp.

Sự khác biệt về thế hệ

1. Vấn đề: Làm sao có thể giúp đội ngũ thoải mái khi có sự cách biệt về các thế hệ?

2. Thực tế: Mọi người trong nhóm ở đủ mọi lứa tuổi vì thế đại diện cho các thế hệ khác nhau. Đôi khi họ không hài lòng với nhau do có những hiểu nhầm về giao tiếp. Họ có xu hướng phàn nàn về các thế hệ khác.

3. Các bước hành động:

• Thảo luận cởi mở về sự đa dạng của các thế hệ với toàn đội ngũ. Đưa ra quyền lợi của việc có được một nhóm làm việc có nhiều thế hệ khác nhau.

• Thảo luận về các cách ứng xử thô lỗ mà bạn bắt gặp và các ảnh hưởng của nó đến toàn đội.

• Đào tạo nhân viên chấp nhận sự khác biệt của nhau và cùng phát triển.

• Thể hiện rằng bạn đánh giá các đề xuất của mọi người như nhau.

• Hỏi xem việc học hỏi lẫn nhau từ các thành viên trong đội. Những ý tưởng khác của họ nhằm thu được lợi ích từ cơ hội này để làm việc cùng với các thế hệ khác nhau.

• Thực hiện các dự án xây dựng nhóm hoặc đào tạo.

• Một số công ty kết hợp nhân viên ở các thế hệ khác nhau trong cùng một văn phòng hoặc một dự án để họ có thể chia sẻ và giúp đỡ lẫn nhau.

Hoàn thành công việc khi hợp tác với những tính cách khác nhau

1. Vấn đề. Làm sao để có thể giúp các nhân viên hoàn thành công việc khi họ gặp vấn đề kết nối với những tính cách khác nhau.

2. Thực tế: Một số nhân viên đang tẩy chay các nhân viên khác. Mọi người sợ thể hiện quan điểm của họ. Có những hiểu nhầm về giao tiếp và hiểu sai về ý của các đồng nghiệp. Quản lý băn khoăn không biết cách đạt được mục tiêu với quá nhiều quan điểm khác nhau. Những vấn đề này với các đồng nghiệp đã được các nhân viên đưa ra và cho đây là các vấn đề liên quan đến "tính cách".

Điều đầu tiên chúng tôi cần làm rõ là ám chỉ của quản lý về các vấn đề liên quan đến tính cách. Chúng ta sẽ làm việc cùng nhau để biến những phán đoán về tính cách thành các cách ứng xử thường thấy. Trong danh sách dưới đây, các cụm từ đầu tiên là những phán đoán và các cách ứng xử thường thấy được để trong ngoặc: Không động lực (cần hướng dẫn), khoảng cách về thông tin (cần các kỹ năng lắng nghe tốt hơn), quá thụ động (cần các hướng dẫn và khuyến khích), và dễ xao nhãng (thay đổi tập trung và làm lần lượt từ nhiệm vụ này đến nhiệm vụ khác).

3. Các bước hành động

• Nói chuyện với phòng nhân sự về việc thực hiện một bản đánh giá phong cách chính thức đối với toàn đội để biết mỗi người làm việc tốt nhất bằng cách nào và làm sao để có thể đa dạng về phong cách nhằm cải thiện mối quan hệ và có được hiệu quả.

• Giúp nhân viên tư duy cởi mở hơn bằng việc huấn luyện họ những phong cách khác nhau và cách làm việc tốt nhất đối những người khác.

• Thay đổi phong cách của chính bạn để có thể hợp tác với các đồng nghiệp khác.

• Đừng phán đoán mọi người với cụm từ "các vấn đề tính cách". Cụ thể hóa về cách ứng xử của bạn đồng thời đảm bảo rằng nhân viên làm theo những điều đó.

• Đưa ra những phản hồi thường xuyên về tiến trình.

• Khi có những quan điểm khác nhau, hãy lắng nghe tất cả. Chuẩn bị những phương án giải quyết dựa trên những quan điểm khác nhau đó.

• Hào hứng, tích cực với công việc và những mục tiêu của nó. Tạo ra sự tự tin và tinh thần làm việc nhóm. Đánh giá những đóng góp của tất cả các thành viên trong nhóm.

• Đào tạo các nhân viên kỹ năng lắng nghe thông qua đào tạo giao tiếp.

Khi mối quan hệ diễn biến tốt đẹp

1. Vấn đề: Làm sao có thể quản lý mối quan hệ với cấp trên của bạn khi nó vẫn đang diễn ra tốt đẹp.

2. Thực tế: Bạn muốn duy trình tình trạng hiện tại. Nhà quản lý muốn ngăn chặn các vấn đề bằng cách quản lý ngược.

3. Các bước hành động:

• Làm rõ vai trò, trách nhiệm và mức độ quyền hạn của bạn (xem chương 2). Hiểu rõ các kỳ vọng của nhà quản lý và làm việc trong giới hạn đó.

• Thiết lập một khung chương trình về mục đích/mục tiêu và phương pháp cũng như mức độ giao tiếp thường xuyên. Thống nhất về phương pháp và tần suất giao tiếp.

• Chia sẻ quan điểm về thành công một cách chi tiết. Nghiên cứu cách các ý tưởng có thể được thực hiện.

• Đánh giá tiến độ của bạn thông qua các mục tiêu/mục đích. Đáp ứng tất cả các mục tiêu và đưa ra những cảnh báo kịp thời về lý do chúng không được đáp ứng thông qua các kế hoạch hỗ trợ.

• Trình bày kế hoạch và mục tiêu của bạn đối với cả nhóm sớm hơn thời hạn. Chỉ ra cách chúng ăn khớp với các mục tiêu của quản lý và các mục tiêu tổng quan của toàn doanh nghiệp.

• Gửi e-mail thông báo trước về một cuộc gặp mặt riêng với thời gian đã định để nhà quản lý của bạn có thời gian suy nghĩ. Chuẩn bị cho các cuộc họp tiến độ công việc, làm việc theo lịch trình và danh sách.

• Cân nhắc về những thách thức quản lý thời gian của các quản lý cấp trên. Hãy luôn ngắn gọn và chi tiết. Đưa ra tổng kết chi tiết về các điểm mấu chốt bạn muốn thông báo cho các quản lý. Chỉ đưa ra các vấn đề chi tiết nếu nhà quản lý quan tâm.

• Rõ ràng về việc nhà quản lý phải giao tiếp và cung cấp các thông tin cần thiết hoặc kết quả kịp thời.

• Cân bằng các kỳ vọng của nhà quản lý với nhân viên. Hỗ trợ nhóm của bạn khi họ thuyết trình về yêu cầu và nhu cầu đối với nhà quản lý. Hỏi ý kiến họ khi họ cần.

• Thảo luận với quản lý về sự đa dạng trong phong cách làm việc của mọi người và cách bạn có thể thích nghi để nhận được các kết quả giao tiếp tốt nhất.

• Khi bạn cần phê duyệt và ra quyết định, hãy chuẩn bị kỹ lưỡng bằng các gợi ý, lý do, giá thành, lợi nhuận, cơ hội và các thách thức tiềm năng. Suy nghĩ trước về các câu hỏi mà quản lý có thể đặt ra và cả câu trả lời theo quan điểm của bạn.

• Nếu quản lý của bạn làm việc ở xa, thách thức sẽ thay đổi. Bạn cần ưu tiên chủ động cho dù gặp phải các trở ngại về thời gian, vùng miền.

Khi mối quan hệ không được như ý muốn

1. Vấn đề. Cách giải quyết mối quan hệ với cấp trên của bạn khi mối quan hệ gặp vấn đề hoặc nhà quản lý của bạn thực hiện nó không hiệu quả.

2. Thực tế: Cấp trên của bạn đưa ra những yêu cầu, các mục tiêu và thời hạn không thích hợp. Cô ta yêu cầu một số thứ không liên quan đến công việc. Các kỳ vọng và ưu tiên không thường xuyên và thay đổi theo ngày, thậm chí có những thời hạn hoặc mục tiêu không được viết ra. Cô ta cố gắng khuyến khích mọi người theo hướng tiêu cực thay vì những công nhận tích cực. Cô ta không thừa nhận đóng góp của nhân viên trong công việc. Cách ứng xử của cô ta ảnh hưởng đến lợi nhuận của công ty do tinh thần làm việc của mọi người sa sút, đạt hiệu suất thấp, thậm chí họ có nhu cầu nghỉ việc.

3. Các bước hành động:

• Đưa ra định hướng của bạn để cộng tác và hỗ trợ các mục tiêu của cô ta. Nói cho cô ta về nhu cầu của bạn đối với các kỳ vọng và định hướng rõ ràng. Liên kết điều này với những ảnh hưởng của nó đến mục tiêu của cô ta.

• Yêu cầu sự rõ ràng về những điều cần thực hiện. Các mục tiêu phải được viết ra để bạn chắc chắn đáp ứng được kỳ vọng của cô ta. Làm rõ ràng trách nhiệm cũng như các ưu tiên và đưa cho cô ta một bản sao. Giải quyết bất cứ sự hiểu nhầm nào ngay lập tức và sửa vào tài liệu ghi chép.

• Khi cô ta thay đổi các kỳ vọng thường xuyên, hãy khẳng định lại các thỏa thuận trước đó – mục tiêu, tầm nhìn và thời hạn. Thảo luận về các kỳ vọng chưa rõ ràng. Ghi chép lại.

• Gợi ý việc hỗ trợ thêm nguồn lực để có kết quả tốt nhất (sử dụng những số liệu về thời gian mà mỗi người cần để hoàn thành nhiệm vụ và những công việc nào không được hoàn thành.)

• Cập nhật tiến độ thường xuyên cho quản lý – cung cấp càng nhiều thông tin càng tốt đến khi cô ta không cần nữa. Điều này sẽ cho cô ta cơ hội đưa ra các phản hồi thường xuyên vì thế bạn có thể biết được mình đang ở đâu.

• Gợi ý những phản hồi bàn tròn với nhà quản lý và đội của bạn.

• Nói về hậu quả khi các thành viên trong đội nghỉ việc.

• Bày tỏ mong muốn được hợp tác để cải thiện tình hình.

• Đưa ra những gợi ý cụ thể và làm rõ nhu cầu của quản lý. Hỏi cụ thể xem bạn có thể làm gì để giúp giải quyết tình huống này.

• Gặp gỡ quản lý cấp cao như cách giải quyết cuối cùng.

Giải quyết vấn đề nhóm khi tổ chức gặp khó khăn

Những trở ngại của tổ chức có thể ảnh hưởng mạnh mẽ tới quy trình thực hiện của đội bạn và gây nên áp lực, căng thẳng. Hãy quay trở lại chương 3, "Đưa ra các kỳ vọng của bạn: Nói gì và nói như thế nào?" để có thêm thông tin về những trở ngại của tổ chức. Phần 6 về "vấn đề giao tiếp nảy sinh từ những kỳ vọng không được đáp ứng" trong chương 3 đã đưa ra vài ví dụ cụ thể về các trở ngại của tổ chức và cách giải quyết chúng.

1. *Vấn đề:* Hướng giải quyết khi tổ chức gặp khó khăn?

2. *Thực tế:* Các vấn đề nằm ngoài kiểm soát của nhân viên ảnh hưởng tối đa đến hiệu suất.

3. Các bước hành động:

• Xác định các vấn đề và thảo luận chúng với cấp của bạn trước. Ảnh hưởng của trở ngại này đến công việc mà nhóm bạn đang thực hiện là gì? Chúng cản trở công việc như thế nào?

• Thảo luận về các kế hoạch hành động và mục tiêu của nhóm bạn.

• Xác định người có thể ra quyết định và tìm ra tình huống giải quyết.

• Làm việc chi tiết với quản lý của bạn để đưa ra các giải pháp tiềm năng cho tổ chức.

• Trung thực với cả nhóm về khó khăn hiện tại.

• Bám sát thực tế và không đưa ra quan điểm trừ khi chúng được dùng để nâng cao giải pháp. Đặc biệt, đừng phàn nàn bởi điều đó mang lại thêm nhiều vấn đề về tinh thần.

• Tiếp tục giải quyết vấn đề và thông báo cho nhân viên của bạn về tình hình việc bạn đang làm.

• Gương mẫu và khuyến khích sự kiên trì bất chấp trở ngại.

Tổng kết

Các vấn đề liên quan đến con người chỉ là các vấn đề về công việc được bọc trong những quan tâm về giao tiếp giữa người với người hoặc cách giải quyết những xung đột liên quan đến con người. Các vấn đề về con người có thể được che đậy bằng cảm xúc và điều này khiến chúng trở nên khó giải quyết hơn. Quy trình đơn giản trong chương này giúp các nhà quản lý đào sâu hơn nữa vào thực tế công việc và những cách ứng xử thường thấy. Chương này chỉ rõ cả tầm quan trọng của mối quan hệ và quy trình giải quyết vấn đề 3 bước một cách dễ dàng.

Trong quá trình ngăn chặn và giải quyết các vấn đề liên quan đến con người, định hướng của nhà quản lý nhằm bảo vệ mối quan hệ trong công việc cũng như nhằm khám phá ra sự thực về các vấn đề liên quan đến công việc và những vấn đề giao tiếp là điều rất cần thiết. Bằng cách mô tả vấn đề và thực tế, quản lý có thể dễ dàng giải quyết chúng một cách triệt để.

Phần III sẽ thể hiện tầm quan trọng của các cuộc nói chuyện hợp tác liên quan đến kỹ năng phản hồi, huấn luyện, ủy quyền và lắng nghe. Khi bạn quản lý tốt các hoạt động này, chúng có thể *ngăn chặn* các vấn đề liên quan đến con người. Mỗi chương trong phần III sẽ mang đến sức mạnh của cả mối quan hệ và cách sử dụng một quy trình lặp lại để bổ sung sự cộng tác.

Phần III. Điều khiển các cuộc hội thoại hợp tác

Trong phần này, chúng ta sẽ làm rõ quy trình phản hồi, hướng dẫn, ủy quyền và lắng nghe. Những cuộc hội thoại mang đến các cơ hội cần thiết cho nhà quản lý tiếp thêm động lực cho các nhân viên hoàn thành nhiệm vụ. Khi đưa ra phản hồi, huấn luyện, lắng nghe hay ủy quyền, có nghĩa rằng bạn đang hợp tác. Phần III sẽ chỉ cho bạn cách làm tất cả những điều đó.

Vậy có sự liên quan nào giữa phần I, phần II và phần III? Khi nhà quản lý phát triển mối quan hệ công việc gần gũi với nhân viên và quy trình được đưa vào thực hiện, tức là họ được đặt vào vị trí để điều khiển một cuộc hội thoại hợp tác.

Mối quan hệ là chiếc chìa khóa để có được cuộc hội thoại hợp tác thành công. Người quản lý phụ thuộc vào mối quan hệ để tạo ra môi trường nói chuyện cởi mở, thẳng thắn về các kỳ vọng trong công việc và quy trình thực tế để hoàn thành mục tiêu này. Khi mối quan hệ tốt đẹp, cơ hội cập nhật những gì xảy ra và tiếp tục thay đổi để nhân viên hoàn thành xuất sắc công việc hơn nữa sẽ xuất hiện.

Cả hai phía sẽ lắng nghe với thái độ tích cực khi mối quan hệ tốt đẹp. Họ biết được thêm về những thông tin mới và mỗi người có thể điều khiển được sự tập trung của mình nếu cần thiết.

Khi quy trình được phác thảo, mỗi người có thể dựa trên cơ cấu đó để làm rõ các thuật ngữ và kiểm chứng các phương án thay thế cho hành động trong tương lai. Điều này mang lại ngôn từ phổ biến và hàng loạt các kỳ vọng, cả hai yếu tố này đều khiến các cuộc nói chuyện hợp tác trở nên dễ dàng hơn.

Cách ứng xử hợp tác

Khi những phản hồi được lắng nghe và áp dụng, với một cuộc thảo luận hợp tác, trong đó nhân viên hiểu ra vấn đề và những phương án thay thế tốt nhất, sẽ mang lại những cách giải quyết khả thi nhất.

Các cuộc đối thoại hợp tác đòi hỏi định hướng phát triển tinh thần hợp tác. Nhà quản lý kiểm soát vấn đề này bằng việc thể hiện những cách ứng xử hợp tác. Làm việc với xu hướng thắng-thắng hoặc vì thành công chung của tổ chức hành động rất cần thiết. Cố gắng lý giải việc thay đổi cách thực hiện mọi thứ của nhân viên có thể mang lại lợi ích ngắn hạn hoặc dài hạn. Mặt khác, những vấn đề như liệu nhân viên có các cách thực hiện tốt hơn người quản lý để đạt được mục đích không? Liệu có cách khác nữa mang lại lợi ích tối đa, đáp ứng các nhu cầu về tổ chức sẽ nảy sinh thông qua các cuộc hội thoại hợp tác.

Các đối tác trân trọng quan điểm của đối tác khác và đánh giá cao những ý tưởng của nhau trên nền tảng công bằng. Họ nhận biết được tài năng, sự đóng góp và kiến thức của những

người khác. Các cộng sự sẵn sàng học hỏi từ người khác, lắng nghe lẫn nhau và làm việc như một đội để có được thành tựu chung.

Một tinh thần hợp tác hiệu quả được xây dựng dựa trên những kiến thức tổng hợp, kỹ năng và chuyên môn. Nó tạo ra các quy trình và ngôn ngữ chung để nâng cao giao tiếp, đáp ứng được các mục tiêu đề ra. Tinh thần hợp tác là cơ hội xây dựng và phát triển mối quan hệ công việc vì lợi ích của cá nhân cũng như của tổ chức.

Những nhà quản lý giàu kinh nghiệm sẽ biết cách phát triển tốt mối quan hệ hợp tác với nhân viên.

Xây dựng và duy trì niềm tin cũng như sự tín nhiệm

Các cuộc nói chuyện hợp tác đòi hỏi sự tin tưởng. Quản lý cần tạo ra niềm tin trước khi trông đợi nhận được nó. Nói suông không bao giờ mang lại sự tin tưởng nhưng các cách ứng xử trong quản lý thì hoàn toàn có thể. Hãy làm những gì bạn cho là cách gây dựng niềm tin.

Hầu hết chúng ta đều tìm kiếm những hình mẫu ứng xử trước khi tin tưởng ai đó và niềm tin càng lớn hơn khi chúng ta nhìn thấy các hành động nhất quán. Trung thực và nhận lỗi sẽ mang đến cách giao tiếp cởi mở khiến hầu hết nhân viên cảm thấy thoải mái trong công việc. Các nhân viên cũng có thể tìm kiếm những dấu hiệu cho thấy quản lý là người gần gũi, có tư tưởng đổi mới, khuyến khích, chấp nhận phản hồi và ủng hộ họ.

Năng lực của quản lý, các mục tiêu rõ ràng, khả năng cung cấp các thông tin có ý nghĩa, dễ làm theo và khiến mọi người có trách nhiệm hơn trong công việc tạo nên sự tin tưởng. Hành động thực sự của việc ủy quyền có thể gây dựng và củng cố niềm tin với nhân viên vào khả năng của quản lý trong vai trò đánh giá công việc và các kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc. Chia sẻ kinh nghiệm, thể hiện cam kết đối với công việc đồng thời gắn chặt vào các tiêu chuẩn chuyên môn để tạo ra sự tin tưởng. Đôi khi các nhà quản lý đáng tin được mô tả là người sẵn sàng chung tay giúp đỡ nhân viên. Lôi kéo những người khác vào việc đưa ra các quyết định, phản hồi, quan điểm thể hiện cam kết đối với cách tiếp cận mang tên “chúng ta”. Hãy hành động thay vì nói suông hay định hướng sáo rỗng. Khi có một nhà quản lý đáng tin cậy, sự tin tưởng được xây dựng, họ sẽ có được những mối quan hệ tốt và các cuộc thảo luận hợp tác với nhau.

8. Đưa ra phản hồi: Ngọt ngào hay cay đắng

Chương này sẽ định nghĩa, phân loại và nêu lên lợi ích của phản hồi. Đưa ra phản hồi gợi sự chú ý đến tầm quan trọng của việc bắt đầu với kỳ vọng về hiệu suất và đưa ra hiệu suất thực.

Hai loại phản hồi – phản hồi củng cố tích cực và phản hồi chuyển hướng – đều được nhắc đến trong chương này. Các quản lý cần có quy trình xử lý đối với cả hai loại phản hồi này – để hỗ trợ cách ứng xử hiện tại của nhân viên và để thay đổi cách ứng xử. Đối với phản hồi chuyển hướng, quản lý phải lên kế hoạch trước khi thảo luận tình huống với nhân viên để có được sự thoải mái và tự tin.

Chương này cũng chỉ ra giá trị của các quản lý "mời gọi" phản hồi từ nhân viên và ảnh hưởng của chúng đến kết quả công việc.

Phản hồi là gì?

Phản hồi là góp ý trực tiếp về cách làm việc của mọi người trong mối tương quan với các kỳ vọng và mục tiêu. Giao tiếp này cần sự trung thực và thân thiện, được đưa ra để giúp nhân viên giảm áp lực và sự thiếu chắc chắn để hoàn thành được mục tiêu của họ. Phản hồi nên được đưa ra trực tiếp hoặc qua điện thoại ngay lập tức.

Hoạt động giao tiếp này tạo ra một môi trường thân thiện bởi nhân viên có thể biết hiệu suất làm việc của họ được công nhận và được nhận xét dựa trên định hướng.

Chương 2 đã nhấn mạnh kỳ vọng và phản hồi luôn có mối quan hệ chặt chẽ. Khi nhà quản lý đưa ra phản hồi, anh ta sẽ củng cố thêm tầm quan trọng của kỳ vọng đã được đưa ra. Ngược lại, nhân viên khó có thể tự tin thực hiện nhiệm vụ nếu người quản lý không làm rõ các kỳ vọng cũng như không đưa ra phản hồi. Dưới đây là một ví dụ:

Những kỳ vọng không thực tế và thiếu phản hồi hữu ích

Một ngày Chủ nhật, tôi bắt xe buýt từ Montauk, Long Island đến sân bay La Guardia. Người ngồi cạnh tôi lúc đó đã kể cho tôi nghe về con gái của cô ấy tên là Antoinette, hiện đang đảm nhận nhiệm vụ bán tranh tại phòng tranh ở Chelsea với khoảng 10 nhân viên. Khi một kế toán toán viên xin nghỉ phép, người quản lý của Antoinette đã yêu cầu cô thế vào vị trí đó. Antoinette đã đề nghị được tăng lương để làm thêm nhiệm vụ này. Người quản lý không đồng ý và cho rằng đó sẽ là kinh nghiệm hiếm có và làm phong phú thêm bản CV của Antoinette.

Mẹ của Antoinette cho biết, "Quản lý phòng tranh rất lạnh lùng và không bao giờ lắng nghe con gái tôi. Antoinette không được đào tạo về nghiệp vụ kế toán.

Khi Antoinette mắc lỗi, vị quản lý đó phản ứng một cách tiêu cực."

Giống như cấp trên của Antoinette, nhiều quản lý không được đào tạo, thiếu kiến thức nền tảng về khả năng xây dựng mối quan hệ và về việc đưa ra các phản hồi mang tính xây dựng liên quan đến công việc. Để được nhân viên tôn trọng và yêu mến, các nhà quản lý phải có những định hướng rõ ràng và kỹ năng giao tiếp tốt với nhân viên.

Gắn kết các kỳ vọng với những phản hồi thường xuyên

Ví dụ chúng tôi đưa ra trong chương 2: Balboa Club & Resort (BBC&R) tại Newport Beach, California là mô hình chuẩn về sự gắn kết các kỳ vọng với phản hồi. Trong chương này, chúng tôi tái sử dụng ví dụ đó để hoàn thiện cách gắn kết việc đưa ra các kỳ vọng và phản hồi hợp tác hiệu quả với nhau.

BBC&R cung cấp một trải nghiệm tiêu chuẩn cho khách hàng bằng việc đưa ra những kỳ vọng cao cũng như các phản hồi thường xuyên về những kỳ vọng này đối với mọi nhân viên, và biến chúng thành một phần của công việc hàng ngày. Các chính sách về phản hồi cởi mở trở nên mạnh mẽ hơn bởi mọi người đều ý thức được rằng họ đang phấn đấu vì mục tiêu chung. Cynthia Goins làm việc tại Phòng Nhân sự vì thế hầu hết các nhân viên mà cô ấy đưa ra phản hồi đều không phải nhân viên trực tiếp của cô. Tuy nhiên, cô có sự hỗ trợ của các chuyên viên cao cấp để gặp gỡ các trưởng bộ phận khác khi cần thiết. Cynthia sử dụng những cụm từ "tôi nghe thấy…", "tôi thấy…" để chỉ rõ điều cô ấy nghe hoặc nhìn thấy với các quản lý này. Chúng có thể là phản hồi từ khách hàng hoặc từ nhân viên. Cynthia nói, "Chúng tôi dành thời gian lắng nghe nhân viên và luôn đặt họ ở ưu tiên hàng đầu. Khi nhận được sự đối xử này, họ cũng sẽ làm như vậy với khách hàng."

Cynthia gọi điện đến khách sạn thường xuyên để kiểm tra cách các nhân viên trả lời khách hàng qua điện thoại. Cô ấy đưa ra phản hồi và thường xuyên trao đổi về tầm quan trọng của cách nhân viên trả lời điện thoại. Các nhân viên nỗ lực hết sức để vượt mức cả những kỳ vọng tiêu chuẩn của toàn ngành. Cynthia nói, "BBC&R cung cấp các trải nghiệm vượt trội cho khách hàng bằng việc thực sự lắng nghe và quan tâm đồng thời gắn chặt với nhu cầu của họ. Các nhân viên chia sẻ những kinh nghiệm quý giá từ những khách sạn khác mà họ đến thăm."

Cynthia luôn chủ động đến từng bộ phận để xem xét tình hình. Nếu có vấn đề với các gói dịch vụ, họ sẽ thảo luận về chúng ngay lập tức. BBC&R khuyến khích các quản lý viết những tấm thiệp cảm ơn cho nhân viên nào có cách ứng xử khéo léo. Họ công bố việc khen ngợi nhân viên trên bảng tin hàng ngày. Củng cố những cách ứng xử tốt là một phần hoạt động của việc phản hồi tại BBC&R. Ngoài ra, BBC&R còn có những giải thưởng cho nhân viên của quý và nhân viên của năm. Những nhân viên xuất sắc này sẽ nhận được kỷ niệm chương, chi phiếu và ảnh của họ được treo trong phòng triển lãm tại khu vực vinh danh nhân viên.

Chúng tôi không sợ chia sẻ với người khác rằng "anh như thế là không được". Họ sẽ không phản đối lại khi tin tưởng nhau. Các nhân viên ở BBC&R luôn chia sẻ và góp ý một cách cởi

mở vì họ hiểu mình đang cùng nỗ lực vì mục đích chung. Đó là tất cả các mặt của mối quan hệ và sự tin tưởng.

Hai loại phản hồi

Cả hai loại phản hồi củng cố tích cực và phản hồi chuyển hướng đều có mục đích và cách sử dụng riêng, phụ thuộc vào việc các kỳ vọng có được đáp ứng hay không. Chúng đều là những công cụ giao tiếp quan trọng.

Phản hồi củng cố tích cực sẽ nhận diện và củng cố những cách ứng xử theo yêu cầu cụ thể. Phản hồi này có thể làm rõ những cách ứng xử tích cực mà các quản lý mong muốn chúng lặp lại. Các nhân viên cũng dựa vào chúng để biết chính xác họ cần tiếp tục làm gì.

Phản hồi chuyển hướng nhằm đề nghị nhân viên thay đổi cách ứng xử của họ theo chiều hướng tốt hơn để đáp ứng các mục tiêu và kỳ vọng. Loại phản hồi này còn được gọi là phản hồi sửa sai bởi nó giúp nhân viên xác định lại cách tiếp cận trong công việc.

Đưa ra cả hai loại phản hồi thường xuyên là việc làm quan trọng để nhân viên biết rõ tình trạng hiệu suất công việc của họ.

Hướng dẫn sử dụng cả hai loại phản hồi

Phản hồi là một công cụ giao tiếp quan trọng, vì thế hãy đưa ra phản hồi trực tiếp hoặc ít nhất là qua điện thoại hoặc e-mail. Tuy nhiên, e-mail có thể gây ra những hiểu nhầm thường xuyên và thiếu hiệu quả. Luôn kết nối trực tiếp các phản hồi với kỳ vọng hoặc mục tiêu và lý giải tại sao các kỳ vọng đó lại quan trọng. Việc xác định các cách ứng xử thường gặp thay vì đưa ra quan điểm và những phán đoán là điều rất quan trọng. Làm rõ vấn đề giao tiếp cho phép cả quản lý lẫn nhân viên duy trì các mục tiêu và những kết quả đã được định hướng.

Những thông tin thực tế và rõ ràng với giọng điệu ôn hòa thân thiện được đưa ra nhằm khuyến khích nhân viên biết chính xác những yêu cầu về hiệu suất cũng như những thay đổi trong nhiệm vụ.

Những phản hồi liên quan đến cách ứng xử gắn liền với các kỳ vọng thay vì liên quan đến con người. Lời nói và quy trình nên nhất quán để các cuộc nói chuyện luôn thể hiện sự hợp tác. Các quản lý nên thể hiện niềm hứng khởi về tiềm năng đạt được thành công của nhân viên – chuẩn bị những phản hồi với nội dung chủ động.

Phản hồi củng cố tích cực

Loại phản hồi này nhận diện và đưa ra nhận xét cho những cách ứng xử tốt. Loại phản hồi này cần trong trường hợp bạn muốn những cách ứng xử được lặp lại. Những công nhận thúc đẩy tầm quan trọng của các kỳ vọng và để nhân viên biết họ đang đáp ứng được các kỳ vọng.

Các phản hồi củng cố tích cực dẫn đến các cách ứng xử tiêu chuẩn tích cực. Khi loại phản hồi này được đưa ra thường xuyên, nó có thể thúc đẩy mọi người và tinh thần đồng đội. Điểm mấu chốt của loại phản hồi này nằm ở nội dung ghi nhận hiệu quả ở cách ứng xử trong một việc nào đó của nhân viên và khích lệ họ tiếp tục nỗ lực phát huy. Loại phản hồi này được đánh giá cao, tăng sự hài hòa giữa cá nhân với môi trường nhóm.

Tuy nhiên, một số nhà quản lý có những quan điểm và phán đoán thiếu thực tế khi cho rằng các nhân viên phải hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao mà không cần những phản hồi tích cực từ cấp trên, vì đó là nghĩa vụ của họ. Công việc của một quản lý là làm việc với mọi người – để hợp tác, thúc đẩy, khuyến khích mọi người tham gia hoàn thành nhiệm vụ. Đồng thời, nhà quản lý phải có trách nhiệm truyền tải rõ ràng các kỳ vọng và giúp mọi người đạt được chúng.

Ngày nay, các quản lý xuất sắc luôn đưa ra những kỳ vọng rõ ràng cho nhân viên của họ. Sự phát triển về công nghệ và của nền kinh tế toàn cầu đã khuyến khích thuyết phục thay vì hướng dẫn đơn thuần. Tất cả chúng ta đều muốn được đối xử công bằng và được đánh giá cao về chuyên môn. Công việc của nhà quản lý là truyền năng lượng và sự nhiệt tình của họ vào nơi làm việc để mọi người có thể "tận hưởng" công việc, tập trung mang lại những kết quả tốt nhất. Vì thế những phản hồi củng cố tích cực là một trong những công cụ quản lý hiệu quả và có giá trị nhất.

Quy trình năm bước đối với phản hồi củng cố tích cực

Đây là quy trình dành cho việc khen ngợi cũng như yêu cầu lặp lại các cách ứng xử hoặc hành động của nhân viên đáp ứng và hoàn thành xuất sắc các kỳ vọng:

1. Đưa ra mục tiêu, kỳ vọng về hiệu suất, tiêu chuẩn và cách ứng xử mong đợi một cách minh bạch.

2. Miêu tả cách ứng xử hoặc hành động thường gặp trong mối tương quan với các kỳ vọng.

3. Trình bày lý do tại sao cách ứng xử của nhân viên lại quan trọng và mức độ ảnh hưởng của chúng đến mục tiêu của nhóm và của tổ chức.

4. Đề nghị nhân viên tiếp tục duy trì cách ứng xử đó.

5. Khen ngợi những đóng góp của nhân viên.

Dưới đây là ví dụ về những điều người quản lý có thể nói theo năm bước của quy trình trên:

1. "Công việc này yêu cầu anh phải có mặt ở nơi làm việc lúc 8 giờ sáng hàng ngày."

2. "Việc đến đúng giờ của anh đã giải quyết ổn thỏa vấn đề của khách hàng sáng nay. Nó có thể thành "chuyện lớn" nếu anh không có mặt kịp thời."

3. “Tôi hoan nghênh việc anh đi làm đúng giờ mỗi ngày bởi chúng tôi hy vọng anh sẽ là người giải quyết các vấn đề của khách hàng trong giờ dịch vụ chăm sóc khách hàng.”

4. “Anh làm khá lắm – phát huy nhé!”

5. “Cảm ơn anh vì đã duy trì thói quen đi làm đúng giờ. Chúng tôi đánh giá rất cao điều đó.”

Bạn có thể kết hợp hoặc đảo ngược các bước nếu điều đó khiến bạn và nhân viên thấy thoải mái. Các cuộc trao đổi hợp tác không phải lúc nào cũng theo lần lượt từng bước của quy trình, bởi chúng liên quan đến sự nhịp nhàng linh hoạt của công việc.

Nếu bạn muốn các cách ứng xử tích cực của nhân viên được lặp đi lặp lại, hãy thể hiện tầm quan trọng của chúng bằng cách chú ý và đánh giá cao chúng. Việc đưa ra các phản hồi củng cố tích cực để khuyến khích hiệu suất vượt trội và mức độ ảnh hưởng của nó đến đội ngũ hoặc tổ chức. Nó cũng nhắc nhở quản lý đưa ra tầm quan trọng của thời hạn cụ thể trong nhiệm vụ tới.

Phản hồi chuyển hướng

Loại phản hồi này còn được gọi là phản hồi sửa sai hay phản hồi xây dựng. Nó thông báo cho nhân viên về một kỳ vọng nào đó không được đáp ứng và đề nghị thay đổi hoặc cải thiện những gì họ đang làm. Một số ví dụ về các kỳ vọng này là: Đúng thời hạn, phục vụ khách hàng theo cách thức cụ thể, tuân thủ quy trình, đối xử chuyên nghiệp trong cuộc họp hoặc với đồng nghiệp, trích dẫn các thông tin cụ thể trong các bản báo cáo. Khi bất cứ kỳ vọng nào không được đáp ứng, người quản lý phản ánh tức thì để nhân viên biết. Các phản hồi chuyển hướng hỗ trợ nhân viên biết điều chỉnh những hành động không đúng hướng của họ.

Nhiều người nhìn nhận loại phản hồi này như “phản hồi tiêu cực”. Trên thực tế, khi người quản lý không đưa ra các phản hồi chuyển hướng hiệu quả cho nhân viên thì cả hai bên đều có cảm giác đổ lỗi hay gây khó dễ cho nhau. Những cách thức đưa phản hồi kém hiệu quả có thể phá hỏng các mối quan hệ. Khi các kỹ năng đưa ra phản hồi của nhà quản lý kém phát triển, phản hồi cũng không mang lại đầy đủ mục đích của nó là cải thiện hiệu suất công việc. Nếu được thực hiện hợp lý, thì phản hồi đổi hướng có thể là một cuộc nói chuyện hợp tác và có lợi đối với nhân viên.

Các phản hồi này còn thúc đẩy mọi người đi theo hướng đúng đắn đồng thời bảo vệ danh dự cũng như sự chuyên nghiệp của họ. Nó khuyến khích sức mạnh tư duy về trách nhiệm của mỗi cá nhân đối với sự thay đổi và khiến các thành tựu trong cuộc sống nằm trong tầm tay.

Quy trình năm bước cho phản hồi chuyển hướng

Khi kỳ vọng không được đáp ứng, hãy làm theo quy trình này để nhân viên có cơ hội thay đổi cách ứng xử và hành động để đạt được thành công.

1. Đưa ra mục tiêu, kỳ vọng về kết quả, tiêu chuẩn và cách ứng xử mong muốn một cách rõ ràng.

2. Mô tả những cách ứng xử và hành động thường thấy trong mối tương quan với các kỳ vọng.

3. Nói rõ lý do tại sao cách ứng xử của các nhân viên thiếu hiệu quả và mức độ ảnh hưởng của chúng đến mục tiêu của cả đội và tổ chức.

4. Đề nghị nhân viên bày tỏ quan điểm về vấn đề này.

5. Hỏi nhân viên về những hành động cụ thể để đáp ứng được các kỳ vọng, hướng đến các kết quả trong tương lai.

Như trong phần phản hồi củng cố tích cực, bạn có thể kết hợp các bước hoặc đảo lộn thứ tự của chúng để cuộc trao đổi của bạn dựa trên tinh thần hợp tác hơn. Dưới đây là một ví dụ ngắn gọn cho quy trình trên:

1. "Theo yêu cầu công việc, anh phải có mặt ở chỗ làm lúc 8 giờ sáng hàng ngày để có thể giải quyết mọi vấn đề về mạng lưới."

2. "Khi chúng tôi gặp sự cố về mạng lưới lúc 8 giờ 15 phút sáng nay, anh không ở đây."

3. Các thành viên trong đội của anh đã phải tự giải quyết các vấn đề dẫn đến việc trì hoãn công việc của họ. Và việc đó cũng không có hiệu quả bởi họ phải đợi anh đến do không ai biết cách giải quyết vấn đề "X".

4. "Tôi có thể biết về lý do anh đến muộn không?"

Nhân viên trả lời: "Không có gì nghiêm trọng xảy ra vào sáng nay, tôi thấy ban quản lý thường xuyên không ở đây cho đến 8 giờ 30 phút sáng vì thế tôi bắt đầu nghĩ việc đi muộn không có vấn đề gì."

5. "Phát hiện của anh rất thú vị, tuy nhiên, ban quản lý thường không làm việc vào lúc 8 giờ bởi họ còn một số việc ở nơi khác. Mặc dù vậy, trách nhiệm của anh là phải làm việc đúng giờ. Anh nghĩ mình sẽ làm gì để cải thiện vấn đề?"

Nhân viên: "Tôi hiểu. Tôi xin nhận lỗi về những xáo trộn nảy sinh từ việc đến muộn của mình, tôi hứa sẽ đi làm đúng giờ."

Quản lý: Cảm ơn anh và hãy giúp đồng nghiệp của anh về công việc "X" để họ có thể hỗ trợ anh trong tình huống khẩn cấp. Liệu anh có thể xúc tiến hoàn thành trong tuần này không?

Nhân viên: Vâng. Tôi sẽ thực hiện ngay .

Sử dụng phản hồi đổi hướng khi các kỳ vọng không được đáp ứng để nhân viên có cơ hội thay đổi thái độ ứng xử cũng như hành động của họ ngay lập tức. Khi đưa ra loại phản hồi

này, bạn hãy ghi nhớ sử dụng quy trình và luôn bảo vệ các mối quan hệ. Giảm nhẹ mức độ của các phản hồi đổi hướng bằng trực giác về những gì cần nói và cách thể hiện dựa trên định hướng của bạn khiến mọi việc luôn theo chiều hướng tích cực.

Các cụm từ giúp bạn luôn đưa ra phản hồi một cách trực tiếp và rõ ràng

Khi đưa ra các phản hồi chuyển hướng, người quản lý *phải* rõ ràng về kỳ vọng, hiệu suất thực. Nếu bạn không rõ ràng về ý kiến của mình trong các cuộc trao đổi phản hồi, hãy cân nhắc một số cụm từ dưới đây. Một số cụm từ có thể hơi cứng nhắc cho cuộc trao đổi đầu tiên, đặc biệt với nhân viên hợp tác tốt trong quá trình thay đổi hiệu suất công việc và cách ứng xử, nhưng những cụm từ này sẽ có tác dụng khi quá trình "đổi hướng" không như ý muốn.

"Tôi nghe bạn nói…"

"Tôi thấy…"

"Tôi hiểu bạn định thực hiện vấn đề này khác đi nhưng yêu cầu của dự án đối với …"

"Tôi mong…bởi vì…"

"Kỳ vọng về hiệu suất là… Anh làm gì để đáp ứng được điều đó?"

"Mục tiêu yêu cầu rằng anh… bởi vì…?"

"Khi bạn xử lý vấn đề X, ảnh hưởng của cách ứng xử của bạn đến cả đội là…"

Thiếu phản hồi định hướng sẽ hạn chế hiệu suất

Việc các quản lý không đưa ra những nhận xét, phản hồi sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến nhân viên của họ. Việc thiếu giao tiếp có thể để lại những hậu quả khôn lường mà chính nhân viên là người phải gánh chịu.

Quản lý hiệu suất không phải là việc "bắt lỗi" nhau. Các nhà quản lý hiệu quả làm việc trên tinh thần cộng tác với nhân viên. Các cuộc nói chuyện về hiệu suất nên diễn ra thường xuyên và rõ ràng đối với cả hai bên. Phản hồi là một công cụ thể hiện việc các nhà quản lý đang cố gắng hỗ trợ nhân viên làm tốt nhất công việc của họ. Thất bại trong việc đưa ra phản hồi thuộc trách nhiệm của nhà quản lý.

Các phản hồi không dựa trên tinh thần hợp tác sẽ phá hỏng mối quan hệ

Việc phản hồi một chiều mà trong đó nhân viên không được quyền lên tiếng thì không có khả năng cải thiện hiệu suất. Ngược lại, điều đó có thể gây hiểu nhầm và phá hỏng các mối quan hệ. Thiếu đi việc giao tiếp qua lại mang đến những ảnh hưởng tiêu cực như ví dụ về việc phản hồi không dựa trên tinh thần hợp tác dưới đây.

Khi đến văn phòng của một chủ kinh doanh nhỏ mà tôi quen biết, anh ta đã hỏi tôi xem nhân viên lễ tân của công ty đón tiếp tôi thế nào.

“Cô ấy có thân thiện với anh không?”

“Đương nhiên rồi,” tôi nói. “Cô ấy luôn tươi cười và vui vẻ giúp đỡ.”

“Nhưng cô ấy phớt lờ tôi hôm nay,” anh ta nói. “Cô ấy luôn xin nghỉ ngay hôm sau khi nhận được nhận xét của tôi.”

“Anh đưa ra phản hồi theo cách nào?” tôi hỏi.

“Tôi gửi e-mail cho cô ấy”.

“Anh đã bao giờ cân nhắc việc nói trực tiếp với cô ấy thay vì làm theo cách đó chưa?”

“Chưa,” anh ta đáp. “Cô ấy luôn nói nhiều đến mức tôi không có thời gian để đưa ra ý kiến của mình.”

Do không được đào tạo về việc đưa ra phản hồi, vị quản lý này không gắn được nhận xét của anh vào trong e-mail gửi cho nhân viên lễ tân nọ. Phản hồi qua e-mail thay vì một cuộc nói chuyện hợp tác vừa gây thiệt hại về tài chính lẫn mối quan hệ.

Lợi ích của phản hồi

Phản hồi hợp lý mang lại lợi ích cho nhân viên theo nhiều cách. Một nhân viên lắng nghe phản hồi, cô ấy có thể phát triển các kỹ năng và kiến thức để đạt được thành công mà không thể có được nếu sự thiếu phản hồi. Khi hình thành trong đầu cảm nhận về kết quả, cô ấy được truyền thêm động lực để kiên trì khi có khó khăn.

Hãy để nhân viên biết vị trí của họ. Thông tin rõ ràng về cách họ đáp ứng hay không đáp ứng được các kỳ vọng, khuyến khích họ điều chỉnh các hành động để đạt được thành công. Việc này mang lại cho nhân viên cơ hội cải thiện hiệu suất và sửa sai phạm trong quá trình làm việc.

Phản hồi phát triển và củng cố các mối quan hệ cộng tác giữa nhân viên và quản lý để hướng đến mục tiêu chung. Nó mang lại cho nhân viên cơ hội thể hiện quan điểm, tầm nhìn và nhu cầu hỗ trợ đồng thời cung cấp cho nhà quản lý cơ hội thu thập thông tin từ nhân viên và cùng cộng tác đưa ra cách giải quyết.

Cả hai loại phản hồi được thực hiện thường xuyên và kịp thời đều đặt nền tảng cho một quá trình đánh giá hiệu suất cộng tác trung thực. Nó loại bỏ yếu tố gây bất ngờ trong các bản đánh giá hiệu suất và có được kết quả tốt hơn trong cả năm.

Bằng cách nào chúng ta đưa ra và nhận lại phản hồi?

Giao tiếp là quá trình trao đổi thông tin qua lại. Một khi niềm tin và mối quan hệ được thiết lập, việc đề nghị nhận được phản hồi rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Không chỉ đưa ra mà còn lắng nghe phản hồi từ nhân viên là một việc làm cần thiết nếu một quản lý mong muốn gây ảnh hưởng và bổ sung giá trị cho cả đội nói riêng và tổ chức nói chung.

Quản lý muốn nhân viên tham gia tích cực và "sở hữu" không chỉ các mục tiêu cá nhân mà còn của cả tổ chức thì phải luôn chủ động thường xuyên tìm kiếm và gợi ý phản hồi. Có thể đơn giản là những câu như, "Chúng ta làm gì trên tinh thần nhóm?" hoặc "Phong cách quản lý của tôi giúp ích hay không giúp ích gì cho các bạn?" hoặc "Làm sao tôi có thể hỗ trợ các bạn tốt hơn?" hoặc "Chúng ta có thể làm gì tốt hơn?"

Lắng nghe thận trọng và tái khẳng định lời nói của các nhân viên với thái độ ôn hòa. "Anh có vẻ muốn tôi ủy quyền cho anh?", "Nếu tôi đúng thì anh có nghĩ chúng ta nên thay đổi quy trình này bởi …" Sau đó chuyển sang cấp độ tiếp theo. "Tôi rất vui khi anh đánh giá cách đội chúng ta làm việc. Hãy họp cả nhóm lại để anh có thể trình bày cụ thể hơn với cả đội về ý tưởng của anh. Hãy lắng nghe ý kiến của các thành viên và phương hướng giải quyết của họ." hoặc "Nếu trong đội có xung đột về cách thức thực hiện thì đó có thể là dấu hiệu tốt. Chúng ta sẽ có được các ý tưởng mới mẻ. Hãy để cả đội cùng nhau kiểm chứng những phương án tiếp cận mới."

Thể hiện thái độ đánh giá của bạn. "Cảm ơn anh vì đã đưa ra phản hồi. Tôi sẽ suy nghĩ về việc này và trả lời anh sau." Hoặc "Anh nói đúng, chúng ta đều có lợi nếu tôi thay đổi…"

Phản hồi với tư cách là một quản lý rất cần thiết đối với thành công của bạn và giúp bạn đạt được những kết quả như mong đợi. Nó giúp bạn biết điều gì đang diễn ra với nhân viên và ngược lại. Nó nhấn mạnh với nhân viên khả năng họ có thể bổ sung giá trị vào công việc là cần thiết, được lắng nghe và hành động dựa trên đó. Khi các phản hồi của họ tạo nên sự khác biệt, mức độ cam kết của họ đối với bạn, đội ngũ và công ty sẽ gia tăng.

Tổng kết

Phản hồi hiệu quả liên quan đến quy trình và mối quan hệ. Phản hồi hiệu quả cũng yêu cầu các cuộc trao đổi cộng tác và hiểu biết thông qua trực giác. Bạn biết cần nói *gì* – đó là trực giác – dựa trên kinh nghiệm với nhân viên và trong các tình huống công việc trước đó. Bạn nên cẩn trọng với sự lựa chọn từ ngữ và giữ cho các phản hồi liên quan đến công việc được cụ thể và rõ ràng.

Phần I của cuốn sách đã cung cấp cho các bạn về tầm quan trọng của việc truyền tải kỳ vọng một cách rõ ràng và cách đưa ra phản hồi mô tả rộng rãi cách các kỳ vọng này được đáp ứng. Trong phần II, chương 4 trình bày về tiến trình công việc và quản lý dự án đề cập đến cách thức tạo ra một tiếng nói chung cho việc truyền tải yêu cầu về công việc. Sự rõ ràng này giúp các quản lý và nhân viên thảo luận về các bước thực hiện kỳ vọng và đưa ra những phản hồi thực tế về mục tiêu của tiến trình dự án. Ngoài ra, có những thực tế về việc đưa ra kỳ vọng và cách ứng xử thường thấy, một quản lý phải nhạy cảm về câu từ được sử dụng

khiến nhân viên lắng nghe một cách tích cực. Sự tin tưởng và hợp tác qua lại gia tăng thông qua cộng tác trong các mối quan hệ và kết quả kinh doanh.

Phản hồi là nhân tố không thể thiếu của quá trình huấn luyện. Trong chương 9, chúng tôi sẽ làm sáng tỏ về vấn đề này.

9. Các kỹ thuật huấn luyện bắt buộc

Chương này sẽ đưa ra định nghĩa, phân loại huấn luyện, chỉ ra cách sử dụng những phản hồi thực tế trong cuộc trao đổi huấn luyện. Nhân viên tin rằng việc huấn luyện mang lại lợi ích cho họ phụ thuộc một phần vào cách nhà quản lý đưa ra phản hồi cùng giọng điệu thích hợp trong quá trình huấn luyện. Một quản lý phải đặt câu hỏi, lắng nghe và truyền tải sự thân thiện để trở thành một huấn luyện viên xuất sắc. Giai đoạn huấn luyện là cơ hội giúp nhân viên tự khám phá ra cách thức để phát triển và nâng cao hiệu suất.

Định nghĩa và mục tiêu của huấn luyện trong công việc

Huấn luyện là quy trình trực tiếp cần thiết giúp mọi người nâng cao hiệu suất công việc. Nó là một chuỗi các cuộc họp trong đó quản lý và nhân viên cùng bàn bạc để làm rõ và đánh giá quy trình tiếp cận những kết quả mong muốn, lên kế hoạch để đạt được chúng, tiếp cận các nguồn lực, loại bỏ những trở ngại.

Huấn luyện là nguồn lực hàng đầu, được biết đến như một trong những kỹ năng quan trọng nhất mà một quản lý cần có bởi nó hỗ trợ cho thành công của các cá nhân, cả đội và thậm chí là cả tổ chức.

Huấn luyện bắt đầu với việc đánh giá nhu cầu và kỹ năng của đội ngũ nhân viên. Cá nhân được huấn luyện có thể cần sự hỗ trợ của bạn để cải thiện và nâng cao khả năng giao tiếp, lãnh đạo, tinh thần đồng đội, đạt được mục tiêu hay các khía cạnh chuyên môn trong công việc. Huấn luyện khuyến khích nhân viên đạt được mục tiêu, làm việc hiệu quả và học hỏi thêm các kỹ năng mới.

Các huấn luyện viên xuất sắc luôn tạo ra và truyền tải hiệu quả các chiến lược lâu dài cũng như các chiến thuật. Họ có quy trình, kế hoạch và lịch trình để đào tạo và huấn luyện. Họ thường xuyên nhắc nhở các thành viên trong đội về mục tiêu cần hướng tới đồng thời đưa ra phản hồi ngay lập tức – cả phản hồi củng cố tích cực lẫn phản hồi chuyển hướng. Các huấn luyện viên động viên mọi người kiên trì trong những hoàn cảnh và thử thách khó khăn nhất. Họ tin rằng các cá nhân được đào tạo có thể hoàn thành mục tiêu và tiếp tục phát huy năng lực. Những huấn luyện này nói rằng họ chia sẻ các mục tiêu với các thành viên khác trong đội. Cho dù thành công đạt đến mức độ nào thì việc phát triển kiến thức và kỹ năng cũng giữ vai trò quan trọng trong suốt quá trình huấn luyện. Người được huấn luyện hy vọng người huấn luyện luôn hỗ trợ, khuyến khích và đưa ra các mẹo mực để nâng cao hiệu suất.

Huấn luyện có mục đích thúc đẩy tinh thần cộng tác nhằm phát triển các kỹ năng và kiến thức của một cá nhân từ đó giúp cả đội cùng phát triển. Nó làm tăng sự thoải mái và tự tin của nhân viên. Tuy nhiên, một số quản lý phá hủy quá trình huấn luyện bằng kỷ luật và khuyên răn. Chúng được dùng để đối phó với các vấn đề về hiệu suất mà nhân viên không sửa sai sau khi nhận được phản hồi và huấn luyện. Những vấn đề này phải được ghi chép cẩn thận và đi kèm với các chính sách của công ty bởi nó rất nghiêm trọng và có thể dẫn đến

sự trì hoãn hiệu suất làm việc của nhân viên. Cuốn sách này không trình bày về các cách khuyên răn và thực hiện các biện pháp kỷ luật.

Người quản lý đánh giá hiệu suất theo một định kỳ nhất định. Thông qua đó, họ có thể giúp nhân viên thúc đẩy hiệu suất bằng những phản hồi củng cố tích cực hoặc phản hồi đổi hướng và một kế hoạch huấn luyện. Hãy huấn luyện việc phân chia thời gian giữa các cuộc họp đánh giá hiệu suất và đảm bảo nhân viên có khả năng kiểm soát và được hỗ trợ để đạt được hiệu quả công việc được giao. Thực tế, nhiều công ty thuê các chuyên gia huấn luyện làm việc với những chuyên viên cao cấp nhằm hỗ trợ họ đạt được kết quả và chuẩn bị tinh thần đón đợi những trách nhiệm tương lai.

Một cách để có được mục tiêu tích cực về huấn luyện là coi nó như các liệu pháp spa cho giao tiếp. Huấn luyện là cơ hội để "xả hơi" của quản lý và nhân viên trước khi chuẩn bị cho việc hoàn thành công việc. Đó là thời gian đặc biệt dành riêng cho việc làm mới hiệu suất, giao tiếp và khuyến khích nhiệt huyết của nhân viên tiến đến những mục tiêu chung.

Trong huấn luyện cần rất nhiều kỹ năng giao tiếp: Đặt câu hỏi, lắng nghe, vạch ra kiến thức trọng tâm và khả năng tạo điều kiện cho việc học hỏi cũng như coi mối quan hệ là trung tâm để làm rõ thách thức trong công việc. Việc quản lý ngày nay bao gồm gây ảnh hưởng và khuyến khích mọi người mà bạn hướng dẫn. Những hướng dẫn mang lại cảm hứng mà quản lý cung cấp thông qua huấn luyện củng cố các khả năng của cả quản lý lẫn nhân viên. Nó cũng thúc đẩy một môi trường giao tiếp đầy nhiệt huyết trong đó mọi người có thể làm việc với nhau tốt hơn.

Mối quan hệ giữa phản hồi và huấn luyện

Mục tiêu của huấn luyện và phản hồi là giúp nhân viên đạt biết được mục tiêu và độc lập thực hiện nhiệm vụ trong công việc. Huấn luyện là quá trình diễn giải định hướng của một quản lý nhằm giúp nhân viên thể hiện khả năng và đáp ứng được các mục tiêu về hiệu suất. Phản hồi là tác động của nhà quản lý vào một sự kiện hoặc nhiệm vụ cụ thể. Huấn luyện là một hoạt động thường nhật, được đưa ra nhằm thúc đẩy hiệu suất làm việc. Phản hồi có thể phát sinh khi một nhân viên cần nó. Huấn luyện cần được thực hiện theo một quy trình nếu không sẽ có nhiều rủi ro khi trình bày trực diện hay thẳng thắn. Phản hồi là quy trình nhỏ nằm trong một quy trình lớn hơn. Huấn luyện là một quy trình chiến lược và cũng là một phần của quá trình quản lý hiệu suất. Huấn luyện kết nối những phản hồi thường xuyên với kế hoạch mục tiêu hàng năm chính thức, kế hoạch phát triển, bản tổng kết hiệu suất hàng năm và hỗ trợ cho bản kế hoạch hiệu suất mục tiêu năm tới. Phản hồi mang tính chiến lược và diễn ra ngay lập tức dựa trên các cách ứng xử gặp phải. Nó có mục đích giúp nhân viên đáp ứng được các kỳ vọng về hiệu suất đã được đưa ra dưới dạng các mục tiêu hiệu suất hàng năm.

Huấn luyện đối lập với phản hồi

Một quản lý có thể huấn luyện trước khi công việc bắt đầu – ví dụ, ủy quyền để làm rõ nhiệm vụ, giúp đỡ một người đang phải đối mặt với nhiệm vụ hoặc dự án mới, trong những

giai đoạn chuyển giao và những mốc quan trọng của một dự án hoặc khi thực hiện một sáng kiến thay đổi. Bạn không thể đưa ra phản hồi trước khi bắt gặp một cách ứng xử – phản hồi diễn ra *sau* một hành động thấy được hoặc một kỳ vọng mà không được thực hiện.

Huấn luyện cung cấp thông tin về hiệu suất dựa trên nền tảng *thường xuyên*. Chúng được lên kế hoạch, chuẩn bị, lên lịch trình và được kỳ vọng thực hiện. Phản hồi không được mong đợi thực hiện, bởi nó được đưa ra sau khi *một hành động diễn ra.*

Huấn luyện ám chỉ *một mối quan hệ tiếp diễn* còn phản hồi thì không. Huấn luyện ám chỉ *sự đồng thuận* cũng như *mục tiêu chia sẻ* mà một người sẽ huấn luyện và người còn lại được huấn luyện hướng tới. Ngược lại, phản hồi dựa trên việc tiếp nhận thông tin tại thời điểm quan sát để một người có thể đưa ra phản hồi cho một ai đó: đồng nghiệp với đồng nghiệp; nhân viên với quản lý cũng như quản lý với nhân viên. Quy trình huấn luyện liên quan đến phản hồi, nhưng không phải tất cả phản hồi đều là một phần của huấn luyện.

Một huấn luyện viên muốn thực hiện thay đổi tối đa với nỗ lực và công sức tối thiểu. Huấn luyện viên thường đưa ra các quyết định về cách sử dụng thời gian tốt nhất. Huấn luyện ám chỉ *một mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau*, người huấn luyện và các thành viên trong đội cùng "chiến tuyến" và đều cùng cần đạt được kết quả chung cuối cùng. Nhân viên của bạn sẽ không chấp nhận phản hồi từ quản lý của công ty đối thủ bởi phản hồi này có thể không dựa trên quyền lợi của cả đội.

Ví dụ về việc phản hồi đối lập với huấn luyện

Bản chất của phản hồi mang tính chiến lược bởi nó là sự kiện chỉ xảy ra một lần. Tuy nhiên phản hồi cũng có thể dẫn đến nhu cầu cho việc huấn luyện. Huấn luyện có thể gói gọn trong một vấn đề nhưng bởi nhân viên không thể giải quyết nó trong một phần phản hồi, nên nó được gắn với các mục tiêu lớn hơn và được lên kế hoạch đầu tư thêm thời gian.

Câu chuyện dưới đây là một ví dụ thực thể hiện tình huống khi phản hồi kém được đưa ra thay vì nó được đặt vào chiến lược huấn luyện dài hạn.

Marcella là một quản lý giàu kinh nghiệm và tài năng trong một tập đoàn chuyên nghiệp. Gần đây, cô được đề bạt lên làm quản lý cấp cao có trách nhiệm báo cáo cho Mark, phó Chủ tịch Tập đoàn và quản lý ba nhà quản lý dưới quyền. Carol, một trong ba người quản lý đó, cũng vừa được thăng cấp và chưa từng có kinh nghiệm quản lý.

Một lần, Mark gọi Marcella tới và nói nhân viên của cô ấy gọi cô ấy là "Nữ hoàng". Phản hồi này khiến Marcella bàng hoàng bởi từ "Nữ hoàng" được nói ra như một nhận xét của cấp trên. Đáng lẽ Mark nên chỉ rõ cách ứng xử giao tiếp cụ thể gây ra hiểu nhầm giữa Marcella và Carol, nhưng từ ngữ của Mark khiến vấn đề trở thành như thể tất cả các nhân viên đều gặp vấn đề với Marcella thay vì chỉ có Carol.

Mark đặt các câu hỏi cho Carol để khám phá ra vấn đề thực sự mà Carol và nhân viên của cô ấy đang gặp phải với Marcella. Nếu chịu khó thu thập thông tin thực tế, anh ta đã có thể đưa ra phản hồi hữu dụng đối với Marcella. Những phản hồi tốt hơn sẽ là:

Cô là một quản lý xuất sắc nhưng tôi muốn giúp cô thành công hơn nữa trong vai trò quản lý cấp cao và muốn chúng ta cộng tác với nhau để làm việc đó một cách tốt nhất. Cô hãy phát triển mối quan hệ tốt đẹp với Carol có thể cùng làm việc tốt hơn. Khi cô đảm nhận vị trí trong ban quản lý cấp cao, việc có được các kỹ năng quản lý xuất sắc là rất cần thiết. Cô cần học cách làm việc tốt hơn với các nhóm và những quản lý dưới quyền cùng phong cách làm việc đa dạng. Hãy hợp tác để đưa ra một kế hoạch huấn luyện lâu dài giúp cô phát triển các kỹ năng giao tiếp cần thiết cho vị trí quản lý cấp cao. Quản lý và giao tiếp ở cấp quản lý mới sẽ phức tạp hơn vì thế chúng tôi sẽ đưa cả mục đào tạo vào trong kế hoạch. Với sự hỗ trợ của việc huấn luyện, tôi biết cô sẽ đáp ứng được các mục tiêu về phát triển các kỹ năng giao tiếp để tiếp tục phát huy thành tích như một quản lý hàng đầu.

Tôi muốn nói với cô ý kiến mà Carol đã nói với tôi hôm nay để chúng ta có thể biết được phương hướng hành động nhằm cải thiện giao tiếp với đội ngũ của Carol. Carol nói nhân viên của cô ấy thấy cô thiếu thân thiện với họ trong quá trình làm rõ các kỳ vọng và lắng nghe quan điểm của họ về những kỳ vọng này. Họ nói cô không thể hiện tinh thần xây dựng trong quá trình đánh giá về hiệu suất công việc của họ và đề ra yêu cầu quá cao cho việc lên kế hoạch dự án. Họ không quen với việc lên kế hoạch cho dự án và thời hạn công việc vì thế họ cần được đào tạo thêm. Cô có ý kiến gì không?”

Nếu Mark biến phản hồi thành một phần của kế hoạch huấn luyện để phát triển các kỹ năng và kiến thức của Marcella, thì anh ta đã tránh được việc gây bất ngờ cho cô. Hơn nữa, anh ta còn có thể đặt ra cho Marcella những câu hỏi phân tích công việc trong kế hoạch, chỉ rõ mối quan hệ với Carol và các nhân viên của cô ta. Marcella hẳn đã được thông báo về cách ứng xử chưa tốt để biết cần thay đổi điều gì và được tạo điều kiện thay đổi.

Huấn luyện và sự khác biệt về thế hệ

Huấn luyện là một kỹ năng giao tiếp trực tiếp và là một trong những nhân tố tạo nên thành công quan trọng đối với nhà quản lý. Mục tiêu của việc huấn luyện là hỗ trợ các nhân viên để họ có thêm thông tin, kỹ năng cần thiết để tích cực hơn trong công việc, đạt được hiệu suất cao hơn và đáp ứng được các mục tiêu của tổ chức. Tinh thần hợp tác này rất quan trọng đối với các thành viên của thế hệ Y, những người nhiệt tình cộng tác trong cách tiếp cận vấn đề, thích làm việc với mọi người hơn tách biệt. Cơ sở vật chất trong văn phòng từng được thiết kế để tạo không gian làm việc mở cho mọi người. Họ cần một quản lý có thể chủ trì các cuộc nói chuyện thân thiện và cộng tác, huấn luyện giúp họ phát triển các kỹ năng cần thiết.

Huấn luyện cũng quan trọng đối với các thế hệ khác trong quy trình làm việc. Hầu hết nhân viên ở mọi thế hệ đều muốn được thừa nhận những đóng góp của họ quan trọng và đáng được chú ý. Các nhân viên có kinh nghiệm hơn báo cáo cho các các quản lý ít kinh nghiệm hơn (quản lý trẻ) cần những nhu cầu huấn luyện khác nhau. Nếu mối quan hệ thực sự thuận lợi, thì nhân viên có kinh nghiệm phải được thừa nhận những đóng góp của họ và được mời chia sẻ ý tưởng về thay đổi cần thiết trong mối quan hệ công việc với quản lý. Nhiều công ty “ghép” một người trẻ tuổi với các nhân viên của những thế hệ khác giúp hai bên có thể đóng góp và tận dụng những điểm mạnh nhất của mỗi thế hệ để bổ sung cho nhau, xóa tan

khoảng cách thế hệ. Các mối quan hệ có thể được nuôi dưỡng nhờ sự tôn trọng và định hướng cần thiết. Trong huấn luyện, nếu định hướng để phát triển mối quan hệ cũng như hiệu suất công việc thì sự tập trung cần có thể hiện thông qua con người thay vì các thế hệ.

Lợi ích của việc huấn luyện đối với lãnh đạo

Một trong những hoạt động đáng khen ngợi mà nhà quản lý có thể thực hiện đó là giúp đỡ nhân viên mở rộng các kỹ năng, phát triển tiềm năng và đạt được thành công. Chiều sâu và bề rộng năng lực cùng với sự tự tin về khía cạnh con người trong kinh doanh thúc đẩy sự tôn trọng và niềm tin từ nhân viên lẫn cấp quản lý cao hơn

Khi nhân viên nỗ lực hoàn thành công việc, nhà quản lý cần tạo ra môi trường thân thiện và thoải mái hơn. Những mối quan hệ và cam kết của các thành viên trong đội tập trung hướng đến thành công sẽ mang lại hiệu quả đối với các quy trình của tổ chức. Trong mọi tình hình suy giảm kinh tế, việc huấn luyện vẫn rất quan trọng nhằm giúp nhân viên hạn chế áp lực và tăng tối đa hiệu suất làm việc.

Lợi ích của việc huấn luyện đối với tổ chức

Khi huấn luyện trở thành một thói quen trong quản lý, nó sẽ thúc đẩy sự tôn trọng, trung thành đối với cả đội và toàn thể tổ chức. Nó tạo ra môi trường cộng tác, khuyến khích cách ứng xử công việc hiệu quả và tích cực, đồng thời hình thành nên các mối quan hệ tin tưởng trong đó sự trung thực, giao tiếp cởi mở sẽ làm giảm áp lực cho tất cả mọi người.

Việc huấn luyện giúp mọi người học hỏi về chính các ý tưởng của họ và phát triển năng lực dẫn đến sự thỏa mãn về công việc cá nhân lẫn ủy quyền. Khuyến khích những người khác giúp quản lý thành công hơn trong công việc: Tinh thần hợp tác thông qua việc huấn luyện mang lại cơ hội lắng nghe phản hồi từ nhân viên và khả năng hợp tác. Các mối quan hệ tốt đẹp sẽ mang đến những kết quả mỹ mãn dưới dạng lợi nhuận và giá trị cổ phần. Điều này giúp mở rộng danh tiếng của tổ chức đến khách hàng và các ứng viên tìm việc.

Môi trường học hỏi liên tục được tạo ra sẽ hướng mọi người tiến đến thành công. Để đạt được mục tiêu và hiệu suất cao hơn từ các cá nhân, quản lý nên hành động như một huấn luyện viên thực thụ: Đào tạo và cung cấp những phản hồi ngay lập tức cũng như gắn chặt vào các mối quan hệ lâu dài. Huấn luyện ngăn chặn các vấn đề về kỷ luật và gia tăng tinh thần làm việc nhóm. Quan trọng hơn cả, huấn luyện tạo ra tinh thần hợp tác trong công việc, truyền tải định hướng của quản lý giúp nhân viên phát triển năng lực và sự thoải mái trong tổ chức đồng thời thúc đẩy tất cả đội ngũ nhân viên nỗ lực hết sức hoàn thành công việc.

Lợi ích đối với cá nhân được huấn luyện

Việc huấn luyện nhắc nhở mọi người về công việc họ đang làm rất quan trọng và cách đặt nó vào bức tranh tổng thể của tổ chức. Khi mọi người được thông báo về cách họ làm việc trong mối tương quan với mục tiêu, họ sẽ theo sát cách thực hiện đúng đắn. Việc giao tiếp

ổn định và thường xuyên về hiệu suất này làm giảm áp lực và nỗi lo lắng do không nắm rõ được những kỳ vọng gây ra trước đây.

Huấn luyện giúp nhân viên nhận được bản đánh giá hiệu suất tích cực – dẫn đến sự tập trung cao độ hơn. Việc trở thành thành viên tích cực hợp tác với hiệu suất lý tưởng sẽ khuyến khích quyền sở hữu, cam kết và thái độ tích cực tham gia. Nếu nhân viên của bạn là nhà quản lý hoặc quản lý tiềm năng thì họ có thể học hỏi các kỹ năng huấn luyện hiệu quả bằng việc được huấn luyện bài bản.

Khi huấn luyện mang lại sự phát triển cho nhân viên, nó cũng mang lại cho họ sự tự tin để đảm trách nhiệm vụ lớn lao hơn.

Cách ứng xử huấn luyện

Việc huấn luyện cần phải cung cấp cho nhân viên mọi thông tin hay hỗ trợ mà họ cần có để thành công, đồng thời nhà quản lý phải phát triển mối quan hệ và hiểu rõ tài năng của nhân viên. Một người có hay không có những kiến thức hoặc kỹ năng cụ thể có thể làm chệch hướng huấn luyện. Quản lý phải tiếp tục duy trì tinh thần hợp tác thông suốt các cuộc trao đổi huấn luyện.

Mục đích chính của huấn luyện là nâng cao hiệu suất cá nhân – yếu tố bồi đắp thêm cho thành công của cả đội. Nếu như mối quan hệ giữa mọi người diễn ra suôn sẻ, thì việc huấn luyện sẽ là một cuộc thảo luận mang tính cộng tác. Huấn luyện nên thể hiện việc nhân viên là một thành viên giá trị của đội và bạn muốn giúp những người đó tập trung phát triển công việc.

Những cách ứng xử hợp tác tích cực của quản lý có thể củng cố thông điệp anh ta muốn truyền tải. Hành động quan trọng nhất là lắng nghe với thái độ ôn hòa, kiên nhẫn. Nó có nghĩa là không làm phiền, không khuyên răn nhưng thể hiện sự hứng thú cởi mở, kết nối bằng mắt và lắng nghe người kia giải thích về ý nghĩa của những lời nhận xét. Cần có thời gian để chuẩn bị cho huấn luyện và tham gia vào các cuộc đối thoại nhiều nhất có thể.

Một trong những cách ứng xử huấn luyện quan trọng hơn đó là làm rõ thực tế và các cách ứng xử thường thấy. Việc chuẩn bị cho huấn luyện kết hợp chặt chẽ các khái niệm được thảo luận trong chương 6 về phá vỡ thói quen phán đoán.

Việc chuẩn bị này cũng bao gồm cả đánh giá thực tế về các kỹ năng của nhân viên, mang lại sự tự tin để truyền tải chúng một cách trung thực và trực tiếp đồng thời vẫn lắng nghe quan điểm của nhân viên để thu thập thêm thông tin. Huấn luyện cần đưa ra thông tin thường xuyên để mang lại lợi ích trực tiếp cho nhân viên.

Chuẩn bị cũng như đặt ra các câu hỏi khuyến khích tư duy của nhân viên, giúp họ tạo ra kế hoạch hành động của bản thân, đóng góp nhiệt huyết và gia tăng tiềm năng thay đổi cách ứng xử. Trao quyền cho nhân viên bằng việc đồng ý với kế hoạch của họ (nếu nó khả thi), thậm chí nếu kế hoạch đó khác xa so với của bạn. Khuyến khích và khen ngợi hiệu suất làm việc hiện tại của người đó. Chia sẻ những kinh nghiệm của bản thân về thời gian bạn cải

thiện các kỹ năng tương tự hay cách huấn luyện giúp bạn tiến bộ. Cung cấp các công cụ và nguồn lực mà nhân viên cần. Đưa ra thời hạn cho giai đoạn huấn luyện tiếp theo bởi các kỳ vọng cần thực hiện đúng thời hạn. Giám sát các cuộc họp huấn luyện mà bạn được giao phó. Việc làm này cho thấy hoạt động phát triển kỹ năng quan trọng đối với bạn và gia tăng uy tín của bạn.

Hai loại huấn luyện

Hai loại huấn luyện cơ bản: Truyền đạt và Đặt câu hỏi, đều có mục đích và cách sử dụng thích hợp phụ thuộc vào công việc cần thực hiện và kỹ năng của nhân viên.

Huấn luyện "truyền đạt" hay còn gọi là huấn luyện thúc đẩy bởi bạn sẽ "đẩy" thông tin và hướng cách thực hiện công việc về phía người mà bạn huấn luyện. Huấn luyện viên không hỏi quan điểm của nhân viên vì chỉ có một cách duy nhất để thực hiện nhiệm vụ, có thời hạn cụ thể và/hoặc người được huấn luyện chưa thành thạo với công việc cụ thể này.

Huấn luyện "đặt câu hỏi" còn được gọi là huấn luyện khám phá bởi bằng việc đặt câu hỏi, huấn luyện viên có thể để nhân viên tự khám phá ra thông tin của chính mình, tự giải quyết vấn đề và tự ra quyết định. Điều này tạo ra quyền làm chủ và hứng thú cho nhân viên bởi cách giải quyết thuộc về họ. Loại huấn luyện này rất cần thiết và đòi hỏi thái độ hợp tác.

Huấn luyện "truyền đạt"

Loại huấn luyện này kỳ vọng nhiệm vụ được thực hiện theo cách cụ thể. Vai trò của người quản lý là củng cố những hướng dẫn, lời khuyên và thông tin đào tạo trước đó. Nhà quản lý không đưa ra *gợi ý* bởi nó cho nhân viên quyền lựa chọn chấp nhận hoặc từ chối thông tin. Các quản lý thường sử dụng sai cách huấn luyện "truyền đạt" bởi nó là cách huấn luyện phổ biến nhất. Thay vì trao đổi, đặt câu hỏi và lắng nghe, nhà quản lý thường nói "Hãy làm theo cách này" để áp đặt cách làm cho nhân viên của họ. Họ đã chọn làm theo cách thực hiện đã qua kiểm chứng thay vì khám phá các ý tưởng mới mẻ của nhân viên. Tuy nhiên, về lâu dài, việc làm này khiến nhân viên mất nhiều thời gian hơn để thành thạo và tin tưởng vào phán đoán của mình nếu quản lý tiếp tục áp đặt hướng giải quyết thay vì hướng dẫn cho nhân viên chủ động và tự tin trong công việc.

Một số nhà quản lý muốn công việc phải được thực hiện theo cách mà họ vẫn làm mang lại hiệu quả cao, hơn nữa, nó đã từng giúp họ có được vị trí quản lý như ngày nay. Tuy nhiên, để hoàn thành mục tiêu và đạt được kết quả như ý muốn thông qua/cùng với người khác, các quản lý phải khuyến khích và hướng dẫn những người khác hoàn thành xuất sắc công việc. Nhân viên dần dần sẽ có cách giải quyết vấn đề mới mẻ hơn, tốt hơn và thậm chí khác biệt hơn.

Huấn luyện "đặt câu hỏi"

Ban đầu, huấn luyện "đặt câu hỏi" sẽ mất nhiều thời gian hơn bởi quản lý phải nghĩ ra các câu hỏi để hướng dẫn, giúp nhân viên tự suy nghĩ và quyết định đưa ra cách giải quyết vấn đề. Tiếp đến, quản lý phải lắng nghe các câu trả lời một cách khách quan, không phán đoán,

đặt thêm các câu hỏi cho đến khi nhân viên cảm thấy đưa ra được cách thức giải quyết vấn đề của riêng mình một cách thoải mái.

Nếu nhân viên hỏi nhà quản lý về cách thực hiện, thì có thể họ rất cần nhà quản lý hướng dẫn. Tuy nhiên, nhân viên thường hỏi ý kiến nhà quản lý do không tin tưởng vào bản thân, vì sợ sự sai sót hoặc họ đang cố gắng giảm thiểu các công việc cần làm.

Nhân viên có nhà quản lý là "cuốn từ điển bách khoa" sẽ không thể phát triển công việc một cách toàn diện. Công việc quan trọng của nhà quản lý là giúp mỗi nhân viên đều có kỹ năng và chuyên môn nhất định.

Nếu nhân viên không biết cách kiểm soát công việc, thì nhà quản lý sẽ mất thời gian vào việc giám sát. Họ gần như không có thời gian để tư duy chiến lược và làm các công việc phù hợp đối với vị trí quản lý. Mặc dù huấn luyện bằng cách đặt câu hỏi ban đầu rất tốn thời gian nhưng sẽ tiết kiệm được thời gian về lâu dài. Cuối cùng, các nhân viên học cách tự đặt câu hỏi là việc làm cần thiết để đưa ra cách thức giải quyết vấn đề hiệu quả.

Khi nào sử dụng cách huấn luyện "truyền đạt"

Huấn luyện "truyền đạt" là công cụ hỗ trợ nhân viên tự tin rằng họ đang làm đúng hướng khi chỉ có một cách thực hiện công việc duy nhất .

Thời gian thích hợp để áp dụng cách huấn luyện "truyền đạt":

• Đối với các nhiệm vụ hàng ngày, lặp đi lặp lại: yêu cầu hoàn thành công việc, thanh toán giám sát v.v...

• Đối với các bản báo cáo tiêu chuẩn: bản báo cáo chi tiêu v.v...

• Đối với các nhiệm vụ, chính sách mới.

• Khi sắp đến thời hạn.

• Khi quản lý cấp cao hơn đặt ra các mục tiêu/mục tiêu của tổ chức.

• Khi làm theo các hướng dẫn sử dụng máy móc.

• Cho các quy trình hoạt động tiêu chuẩn (SOPs).

• Trong tình huống khẩn cấp, khủng hoảng mà không có thời gian chuẩn bị cũng như yêu cầu huấn luyện.

• Đối với các vấn đề về sức khỏe và an toàn.

• Khi được cấp trên hướng dẫn làm theo cách duy nhất và chuyển nó cho nhân viên của bạn.

• Khi thông tin về các hướng dẫn đối với mục tiêu của công ty.

• Khi chọn các hướng giải quyết/truyền đạt các ý tưởng đã được đưa ra.

• Đối với các kế hoạch cải thiện hiệu suất.

• Đối với các nhân viên mới.

• Khi yêu cầu huấn luyện thất bại và nhân viên bộc lộ vấn đề về hiệu suất.

• Khi đối mặt với một nhân viên rụt rè hoặc không muốn chịu trách nhiệm.

Khi nào sử dụng cách huấn luyện "đặt câu hỏi"

Loại huấn luyện này trao quyền và khuyến khích nhân viên bởi các câu hỏi của huấn luyện viên cho phép một người tự phát hiện và khám phá ra phương pháp riêng. Việc này củng cố niềm tin của nhân viên vào chính bản thân họ. Huấn luyện giữ vai trò chất xúc tác để thúc đẩy tư duy của nhân viên.

Thời gian thích hợp để sử dụng huấn luyện "đặt câu hỏi":

• Khi người quản lý ủy quyền cách thực hiện.

• Để nghiên cứu.

• Khi dự án/quy trình cần người có kinh nghiệm hay người có bằng cấp hoặc giấy chứng nhận làm việc đó (ví dụ, một kỹ sư, một kế toán…).

• Khi nhân viên có thêm các kiến thức chắc chắn về một lĩnh vực cụ thể.

• Đối với các nhiệm vụ chuyên môn.

• Trong cải tiến quy trình.

• Trong quá trình giải quyết vấn đề, ra quyết định và lên kế hoạch.

• Khi nhân viên đã làm một nhiệm vụ hoặc dự án tương tự trong quá khứ.

• Khi quyết định cách nhân viên đạt được mục tiêu.

• Trong quá trình đào tạo cộng tác nơi người tham gia có vai trò quan trọng.

• Khi chỉ rõ vai trò, trách nhiệm và mức độ quyền hạn.

• Trong quá trình giải quyết các xung đột.

• Khi học hỏi về các kỹ năng quy trình của nhân viên – cách họ tiếp cận một dự án.

• Khi một nhân viên đề nghị được giúp đỡ hoặc không chắc chắn về một câu hỏi.

• Khi một nhân viên yêu cầu đảm nhận thêm trách nhiệm và người quản lý cần đưa ra kế hoạch.

• Khi có được ý tưởng về việc tái cấu trúc, tạo ra một số vị trí mới, giới thiệu các sản phẩm hoặc dự án mới.

Quy trình huấn luyện

Hãy làm theo các bước trước và trong khi huấn luyện để có được kết quả tốt nhất cho các mối quan hệ lẫn việc kinh doanh.

Trước buổi huấn luyện

• *Khâu chuẩn bị.* Nhắc lại các kỳ vọng về công việc trước khi huấn luyện. Tiếp đến, thu thập những sự thực về hiệu suất khi chúng liên quan đến các kỳ vọng. Hiệu suất có đang ở mức cao nhất và bạn có muốn tiếp tục duy trì nó? Hiệu suất đạt yêu cầu và bạn muốn giúp nhân viên tối đa hóa hiệu suất đó?

• *Sử dụng huấn luyện "truyền đạt"; "đặt câu hỏi" hay kết hợp cả hai.* Liệt kê các câu hỏi bạn sẽ đặt ra cho nhân viên để kích thích tư duy của họ về hiệu suất, kỹ năng, các hỗ trợ của tổ chức, các trở ngại, phân tích vấn đề và ra quyết định.

• *Tổ chức buổi huấn luyện và cho nhân viên thời gian chuẩn bị.* Tổ chức buổi họp tiến độ hàng tháng hoặc được lên lịch trình riêng.

Trong buổi huấn luyện

• *Trao đổi*. Nói với nhân viên mục tiêu của buổi huấn luyện đó là bạn muốn cùng hợp tác lên kế hoạch giúp họ phát triển kỹ năng đáp ứng mục tiêu cụ thể. Đưa ra các nhận xét của bạn theo cách tích cực với nội dung hướng dẫn cụ thể.

• *Thống nhất về các kỳ vọng hoặc mục tiêu và mức độ ảnh hưởng của nó đến nhân viên.* Luôn đảm bảo nhân viên biết được những lợi ích đối với bản thân họ.

• *Tìm hiểu đánh giá của nhân viên về hiệu suất của họ liên quan đến mục tiêu.* Đặt các câu hỏi mở và lắng nghe câu trả lời. Tóm tắt các câu trả lời và làm rõ chúng trước khi chuyển qua câu hỏi khác. Tạo sự thoải mái trong cuộc thảo luận và dành phần lớn thời gian để nhân viên trình bày, suy nghĩ và cân nhắc về các vấn đề.

• *Đưa ra phản hồi.* Đưa ra những thực tế và những điều mắt thấy tai nghe về quy trình liên quan trực tiếp đến các kỳ vọng. Nếu nhân viên đó không đồng ý, hãy đặt câu hỏi, xem xét lại các thực tế và tiếp tục phản hồi đến khi cả hai bên đồng thuận.

• *Nếu nhân viên kháng cự lại phản hồi, hãy tập trung lại vào cuộc nói chuyện.* Hỏi về ý kiến và nguyện vọng của nhân viên với giọng điệu ôn hòa. Tóm lược quan điểm của nhân viên để thể hiện bạn hiểu điều họ đang nói. Tiếp đến, hãy đặt ra các câu hỏi mở để khám phá, có thể

có những thực tế mà bạn không biết đã thay đổi hướng đi. Nếu nhân viên chỉ đưa ra lý do, thì hãy tập trung vào các cách ứng xử thường thấy để phân tích vấn đề.

• *Cùng nhau tìm ra các bước tiếp theo.* Tìm hiểu các ý tưởng của nhân viên xem họ có thể làm gì để đạt được hiệu suất mục đích. Các bước tiếp theo của họ? Nguồn lực họ cần? Những trở ngại mà bạn cần vượt qua để đạt được thành công? Ý tưởng cho các bước tiếp theo của bạn là gì? Quyết định xem điều gì là tốt nhất.

• *Truyền năng lượng cho nhân viên.* Truyền nhiệt huyết và sự hứng khởi vào cuộc nói chuyện với nhân viên về kế hoạch hành động của họ. Thảo luận về sự hợp lý và những lợi ích trong cách tiếp cận của nhân viên.

• *Tóm tắt lại và làm rõ.* Đề nghị nhân viên tóm tắt lại cuộc thảo luận về các mục tiêu hiệu suất được kỳ vọng, hiệu suất hiện tại và các bước hành động cũng như thời gian để thực hiện nhiệm vụ đó.

• Tổ chức các buổi huấn luyện hợp tác tiếp theo.

Người quản lý có cần được huấn luyện?

Đôi lúc, người quản lý cần cũng cần được đào tạo hoặc huấn luyện khi họ có xu hướng đổ lỗi hoặc đưa ra phán đoán dành cho nhân viên. Các nhà quản lý này cần phải được đào tạo, hoặc tham gia một khóa huấn luyện nhằm có những kỹ năng cũng như kinh nghiệm để "bóc tách" được vấn đề trong cách ứng xử giữa họ với nhân viên. Từ đó, họ phải gây dựng được mối quan hệ song phương tốt đẹp để cùng cộng tác. Nhà quản lý cần cân nhắc liệu có đang ép nhân viên thực hiện theo cách riêng trong khi nhân viên có cách mang lại hiệu quả hơn. Nếu công việc cần thực hiện theo một cách duy nhất, người quản lý nên tổ chức buổi trao đổi về các kỳ vọng mới và sự phù hợp của cách thực hiện công việc mới.

Trong quá trình thảo luận, người quản lý nên đặt ra các câu hỏi mở để giúp nhân viên diễn tả cảm nhận của họ về các kỳ vọng thay đổi. Các câu hỏi sẽ giúp nhân viên tìm ra cách sử dụng phương án thực hiện công việc hoàn toàn mới này để họ có thể đáp ứng được các kỳ vọng mới.

Một khóa đào tạo về quản lý sẽ giúp những nhà quản lý định hướng về cách giải quyết vấn đề liên quan đến con người và ngăn chặn chúng trong tương lai. Đồng thời, nó giúp họ lên kế hoạch để phát triển kiến thức về quản lý và chuyên môn, cách thực ủy quyền, đưa ra phản hồi và huấn luyện hiệu quả.

Tổng kết

Huấn luyện, bao gồm việc đưa ra phản hồi mục tiêu, cung cấp cách tiếp cận cộng tác giúp nhân viên làm tốt nhất công việc của họ để dẫn đến thành công. Đó là một trong những mục tiêu hàng đầu của những người làm quản lý. Khi huấn luyện được thực hiện hiệu quả, nó củng cố mối quan hệ công việc giữa nhà quản lý và nhân viên.

Việc huấn luyện sẽ giúp việc đưa ra các kỳ vọng rõ ràng và ủy quyền hiệu quả ngay từ đầu. Chúng tôi sẽ cung cấp những thông tin chi tiết về ủy quyền trong chương 10 tới.

10. Ủy quyền DREAM – đảm bảo sự rõ ràng và hợp tác

Chương này sẽ giúp các quản lý làm rõ nhiệm vụ hoặc dự án được hoàn thành và quyết định xem ai nên đảm nhiệm chúng. Ủy quyền hiệu quả yêu cầu làm rõ và truyền đạt các kỳ vọng, sử dụng quy trình và các kỹ năng quản lý dự án để xác định các nhiệm vụ và thời gian thực hiện, đặt câu hỏi, tìm kiếm các sự thật và học hỏi về các mối quan hệ hợp tác.

Chương này sẽ củng cố tầm quan trọng của các ý tưởng trong chương 2 về sự rõ ràng và chương 3 về việc truyền tải các kỳ vọng.

Ủy quyền là gì?

Ủy quyền là giao nhiệm vụ hoặc công việc mà bạn chịu trách nhiệm cho người khác thay vì tự thực hiện. Bạn phải tin tưởng giao phó cho ai đó thực hiện công việc và đạt được hiệu quả với những tiêu chuẩn về hiệu suất cụ thể. Mỗi nhiệm vụ cần có mức độ quyền hạn khác nhau và cần được làm rõ trước khi nhân viên bắt đầu thực hiện công việc được giao.

Ủy quyền với sự không thoải mái sẽ không tạo dựng được niềm tin. Chúng ta cần có những lý do tích cực cho ủy quyền – nhiều công việc được hoàn thành hơn, có được nhiều quan điểm và sự phát triển của nhân viên hoặc có nhiều thời gian hơn cho các nhiệm vụ quản lý. Một tiêu chí đánh giá khác đó là cân nhắc mức lương dành cho nhiệm vụ đó. Một quản lý phải quyết định cách phân bổ công việc cho cả đội để mỗi người có thể cân bằng khối lượng công việc của chính họ.

Tiêu chí để chọn ra người được ủy quyền khác nhau và phải được làm rõ. Bản chất của nhiệm vụ đó? Kiến thức và kỹ năng cần thiết để hoàn thành tốt nhiệm vụ? Cần bao nhiêu thời gian? Ai là người có khả năng tiếp thu sự huấn luyện tốt nhất? Đây có phải là cơ hội phát triển cho một nhân viên cụ thể? Chúng ta có cần ai đó có kinh nghiệm về việc này hay các nhiệm vụ tương tự bởi mức độ rủi ro của dự án, tầm nhìn và áp lực thời gian?

Xác định các kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết cho một nhiệm vụ hoặc dự án là việc rất cần thiết. Người quản lý có thể xác định rõ ai là người có khả năng giải quyết các nhiệm vụ một cách độc lập cao nhất mà không cần sự hỗ trợ của nhà quản lý. Hoặc người quản lý có thể ủy quyền cho ai đó cần phát triển các kỹ năng liên quan đến nhiệm vụ đó. Việc này đòi hỏi sự đào tạo hợp lý và huấn luyện thêm nhưng mang lại hiệu quả lâu dài.

Thời gian ủy quyền và cách thức tạo niềm tin

Các quản lý thường quan tâm đến cách cân bằng thời gian và trách nhiệm của họ cũng như của nhân viên. Đôi khi, họ băn khoăn không biết nên ủy quyền điều gì và ủy quyền khi nào. Trong chương 2, phần "Làm rõ các nhiệm vụ" giúp bạn hiểu rõ miền trách nhiệm mà bạn có toàn quyền xử lý, quyết định mức độ quyền hạn có thể ủy quyền.

Hãy phân định mức độ quyền hạn và phần nhiệm vụ sẽ ủy quyền cho mỗi cá nhân. Bạn có thể giữ lại một vài phần và phân chia những phần nhiệm vụ còn lại.

Tiếp đến hãy chọn những người thích hợp và có uy tín để giao phó. Một trong những cách để tăng sự tin tưởng là đưa ra những thời hạn kiểm tra và giám sát chặt chẽ trong suốt quá trình thực hiện. Hãy tin tưởng vào sự mách bảo từ trực giác của bạn về nhiệm vụ hoặc dự án được ủy quyền cho một người cụ thể. Các cuộc họp tiến độ hàng tuần có thể hiệu quả, có thể không, vì vậy nhà quản lý có thể hỏi về hiện trạng công việc trong bất kỳ thời gian nào. Niềm tin tăng lên phụ thuộc vào việc cung cấp thông tin thường xuyên thay vì việc yêu mến người được ủy quyền.

Cách để tăng sự hợp tác khi ủy quyền

Một số nhà quản lý lo lắng về cách họ ủy quyền. Họ nghĩ mình là người độc đoán trong cách tiếp cận dẫn đến việc nhân viên chống đối.

Hãy nhớ rằng ủy quyền không phải là yêu cầu mà là nhiệm vụ. Một quản lý tự tin sẽ thể hiện nó như một yêu cầu khi biết rằng điều đó tăng sự hợp tác và quyền làm chủ của nhân viên đối với nhiệm vụ đó. Các tiếp cận này có tác dụng khá tốt để duy trì mối quan hệ bền chặt trong công việc.

Công việc của nhà quản lý là quyết định, thay vì nhờ vả, ai phù hợp nhất trong việc thực hiện công việc đó trong một thời điểm nhất định. Khi có mối quan hệ tốt với nhân viên, nhà quản lý có thể ủy quyền bằng cách nói, “Anh có thể giúp tôi được không?” bởi họ biết người được ủy quyền sẽ nhận lời một cách vui vẻ. Thực tế, nhân viên của họ có thể nói tương tự “Anh có thể làm ơn giúp tôi không?” khi cần tạo điều kiện hoặc cần sự hỗ trợ để hoàn thành kế hoạch. Tất cả những điều này đều phụ thuộc vào mối quan hệ.

Trong những cuộc nói chuyện thân mật, hai bên coi nhau là đồng nghiệp và cùng nỗ lực đáp ứng được những mục tiêu chung. Họ không nhìn vào cấp bậc của tổ chức khi cùng làm việc.

Để gia tăng thái độ hợp tác, hãy thử các mẹo mực sau:

• Tự tin với việc ủy quyền là một phần công việc.

• Lý giải cách gắn liền nhiệm vụ với mục tiêu của công ty và tại sao chúng lại quan trọng.

• Giải thích tiêu chí lựa chọn người được ủy quyền.

• Đề nghị người được ủy quền đặt câu hỏi.

• Lắng nghe.

• Hiểu rõ phong cách của nhân viên và khiến chúng thích ứng với phong cách của bạn.

• Sử dụng giọng điệu ngôn ngữ cũng như ngôn ngữ cơ thể phù hợp.

Lợi ích của việc ủy quyền

Các quản lý đưa ra rất nhiều lợi ích của việc ủy quyền đối với họ lẫn người được ủy quyền. Dưới đây là một số lý do để ủy quyền hiệu quả hơn đối với khả năng của mỗi người.

Lợi ích đối với nhà quản lý

Mức độ ủy quyền của một nhà quản lý tỷ lệ thuận với sự phát triển các kỹ năng ủy quyền cũng như kỹ năng quản lý của họ. Người quản lý có thể tập trung vào các chiến lược và kế hoạch dài hạn giúp cả đội sử dụng thời gian hiệu quả hơn.

Bởi sự ủy quyền giúp tiết kiệm thời gian, người quản lý có thể tham gia vào các nhiệm vụ khó hơn, yêu cầu và cải thiện các kỹ năng quản lý. Những kỹ năng này mang lại thành công hơn nữa cho nhà lãnh đạo. Một phần của việc lãnh đạo là dành thời gian để nâng cao đào tạo và cố vấn cho nhân viên.

Việc ủy quyền giúp các quản lý xây dựng niềm tin vào mọi người bởi nhân viên có cơ hội thể hiện khả năng và hiệu quả làm việc của họ. Hơn nữa, quản lý có cơ hội biết về các kỹ năng và khả năng của nhân viên để ủy quyền thêm các công việc phức tạp hơn.

Nhân viên càng có nhiều cơ hội thể hiện kiến thức và chuyên môn, đội ngũ càng vững mạnh hơn. Càng nhiều thành viên trong nhóm được ủy quyền thì sự đa dạng về ý tưởng và tầm nhìn càng lớn. Việc khuyến khích nhân viên đưa ra các ý tưởng mới có thể mang lại sự đổi mới và thúc đẩy tiến độ công việc. Khuyến khích sự tham gia của cả nhóm sẽ tăng cam kết và sự vui vẻ đối với mọi người.

Ủy quyền thúc đẩy các kỹ năng về chuyên môn của mỗi cá nhân, những người phù hợp với các yêu cầu chuyên môn của dự án hơn các quản lý. Ngoài ra, ủy quyền còn hỗ trợ đào tạo chéo, mang lại lợi ích tối đa trong công việc. Nó cũng đảm bảo hiệu suất khi quản lý vắng mặt và gia tăng sự sẵn sàng của nhân viên để chuyển sang các vị trí khác hoặc được đề bạt từ trong nội bộ công ty trong tương lai.

Ủy quyền cung cấp mang lại cho quản lý và nhân viên cách sử dụng các kỹ năng và tài năng hiệu quả phù hợp với từng nhiệm vụ. Điều này hẳn sẽ mang lại hiệu suất và kết quả cao hơn cho cả đội và thậm chí mang về doanh thu lớn hơn cho tổ chức.

Một quản lý tự tin trong việc ủy quyền thể hiện thành công của quản lý trong việc phát triển kỹ năng của người khác và có được kết quả lý tưởng cùng với/thông qua các nhân viên. Các nhà quản lý có thể bằng việc ủy quyền sẽ khám phá ra những tài năng tiềm ẩn của các nhân viên và tạo điều kiện cho họ có cơ hội tỏa sáng.

Lợi ích đối với nhân viên

Niềm tin và mức độ trách nhiệm tăng lên nhờ được trao quyền, nhân viên sẽ có thêm tiếng nói trong đội ngũ và tổ chức.

Sự tin tưởng xây dựng mối quan hệ tốt đẹp và cảm giác làm việc hợp tác thay vì phục tùng. Sự hợp tác này thường khiến nhân viên cảm thấy mình được tôn trọng và làm việc hiệu quả. Nó có thể thúc đẩy và gắn kết các nhân viên đồng thời siết chặt nhiệt huyết, quyền làm chủ và hiệu suất công việc của họ.

Những nhiệm vụ ở tầm cao hơn cung cấp cơ hội thực hiện những điều mới mẻ, phát triển các kỹ năng mới, thể hiện kiến thức ở một lĩnh vực khác và được công nhận. Thành công đã được chứng minh này gia tăng năng lực của nhân viên để đảm nhiệm các nhiệm vụ lớn hơn và thăng tiến. Nhân viên có thể phát triển danh tiếng như một chuyên gia nội bộ uy tín. Họ cũng có được các kỹ năng cần thiết để trở thành trợ thủ đắc lực của nhà quản lý.

Khi mọi người biết rằng các nhiệm vụ và dự án mới nằm trong khả năng họ sẽ tự tin hơn về kiến thức và giá trị của bản thân đối với tổ chức, đồng thời có được niềm vui trong công việc.

Tại sao quản lý gặp khó khăn khi ủy quyền?

Nhà quản lý nhận ra nhiều lợi ích của việc ủy quyền nhưng vì sao họ lại cảm thấy khó khăn khi thực hiện việc này? Nhà quản lý nói rằng họ miễn cưỡng ủy quyền vì một vài lý do cá nhân và một vài phản ứng có thể xảy ra của nhân viên theo quan điểm của họ.

Những lý do cá nhân của nhà quản lý

Một lý do khiến nhà quản lý không ủy quyền là họ sợ mất đi các kỹ năng chuyên môn. Ngoài ra, họ thấy bản thân làm việc cũ tốt hơn nhân viên nếu họ là quản lý mới nhậm chức. Họ có thể được đề bạt lên nhờ các kỹ năng chuyên môn xuất sắc, vì thế họ có thể cảm thấy không ai trong đội có chuyên môn như họ. Một số quản lý còn e ngại về việc tốn thời gian và công sức cho việc có thể sẽ phải làm lại. Nếu nhà quản lý không ủy quyền, nó sẽ làm mất nhiều thời gian hơn việc đào tạo một nhân viên.

Tóm lại, ủy quyền có thể khiến nhà quản lý mất nhiều thời gian hơn tự thực hiện công việc. Quản lý có thể nghĩ việc ủy quyền gây ra nhiều áp lực hơn bởi anh ta sẽ phải đưa ra và làm rõ các mục tiêu, quyết định thời gian giao việc, đào tạo, giám sát và đưa ra phản hồi. Hay những khó khăn về giao tiếp và anh ta nghĩ rằng mình không có thời gian đặt câu hỏi hay hướng dẫn. Chúng ta luôn bị giới hạn bởi thời gian nhưng phần lớn công việc của nhà quản lý là dành thời gian giúp nhân viên của họ phát triển và hoàn thành công việc.

Một số nhà quản lý nghi ngờ khả năng của chính bản thân. Một số người không tự tin về kỹ năng đào tạo. Những người khác nói họ không có khả năng ưu tiên và quyết định hợp lý về việc ủy quyền cái gì hay ủy quyền cho ai. Những kỹ năng này có thể được phát triển trong các lớp đào tạo hoặc thông qua huấn luyện từ cấp quản lý cao hơn.

Ngoài ra, một số quản lý lo sợ kiểm soát, chất lượng và các tiêu chuẩn sẽ bị mất đi hay lo ngại nhân viên không có năng lực hoặc họ không tin tưởng giao việc cho người khác. Kinh nghiệm sẽ nuôi dưỡng sự tự tin để vượt qua những nỗi sợ hãi.

Khi các quản lý thiếu quyền hạn hoặc không chắc chắn về mức độ quyền hạn thì họ hoàn toàn có thể tránh việc ủy quyền. Hãy làm theo các bước được gợi ý trong chương 2 về việc nhận được các kỳ vọng rõ ràng từ cấp trên để ngăn chặn việc này. Nếu thiếu sự hỗ trợ và hướng dẫn từ các cấp quản lý cao hơn thì bạn phải thảo luận ngay lập tức với quản lý của bạn.

Nếu một quản lý trước đây từng gặp rắc rối do nhân viên không hoàn thành công việc, họ có thể không muốn ủy quyền.

Việc ủy quyền từ xa yêu cầu những giao tiếp phức tạp hơn. Thiếu tiếp xúc trực tiếp là một thách thức lớn khi quản lý cần thảo luận và làm rõ các vấn đề cần ủy quyền. Ngoài ra, cũng có những trở ngại về thời gian, ngôn ngữ và rào cản văn hóa khi quản lý nhân viên từ xa. Đôi lúc ủy quyền bằng e-mail là lựa chọn duy nhất trong khi nó rất dễ gây hiểu nhầm.

Nếu quản lý là người ủy quyền có kinh nghiệm, thì nhân viên của họ sẽ thực hiện các mục tiêu và đáp ứng được mọi tiêu chuẩn.

Lo lắng về quan điểm của nhân viên

Một số quản lý không thích ủy quyền bởi họ nghĩ nhân viên không đủ tin tưởng đối với quản lý hoặc tổ chức hoặc các nhân viên sẽ chống đối, coi các nhiệm vụ khác là hình phạt. Nhân viên có thể nghĩ rằng công việc không được phân công đồng đều giữa các thành viên trong đội.

Giao các nhiệm vụ “béo bở” cho ai đó có thể dẫn đến những nhận xét về sự thiên vị gây nên bất đồng giữa các thành viên trong đội. Các quản lý nói rằng nhân viên sợ bị giao thêm việc thường xuyên nếu đồng ý đảm nhận nhiệm vụ mới – đặc biệt nếu làm tốt.

Những người được ủy quyền có thể nghĩ họ không có kỹ năng hay kinh nghiệm để làm một công việc cụ thể nào đó và sợ mắc lỗi hoặc thậm chí là thất bại. Họ có thể lo lắng về việc thiếu hỗ trợ hoặc có suy nghĩ rằng nhà quản lý đang “gây khó dễ” cho mình.

Tất cả những lo lắng này của người được ủy quyền có thể được kiểm soát bởi người ủy quyền có kỹ năng, người luôn giám sát quy trình với các giao tiếp mở.

Thách thức khi ủy quyền

Các quản lý đề cập đến nhiều thách thức khi ủy quyền bao gồm:

• Ủy quyền từ xa (nhân viên làm việc ở những vị trí địa lý khác với nhà quản lý).

• Rào cản về ngôn ngữ.

• Giao tiếp toàn bộ qua e-mail và điện thoại.

• Thời gian cần thiết để cung cấp hỗ trợ khi ủy quyền.

• Ủy quyền cho nhân viên trẻ (chưa có nhiều kinh nghiệm).

• Biết cách ủy quyền cho những người có mức độ kỹ năng khác (điều chỉnh đối với kinh nghiệm của từng người được ủy quyền).

• Công việc thay đổi và phát triển hàng ngày.

• Cho phép người khác làm việc theo cách của họ, cách thức này có thể khác xa so với cách của nhà quản lý.

• Nhân viên có nhiều kinh nghiệm hơn người ủy quyền.

Khi nhân viên từ chối nhận nhiệm vụ

Nếu việc này từng xảy ra với bạn, thì dưới đây là vài gợi ý. Đầu tiên, cần thể hiện thái độ bình tĩnh và ôn hòa. Khi bạn sẵn sàng bắt đầu cuộc nói chuyện, hãy hỏi những câu hỏi mở để có thêm thông tin. Tập trung vào thực tế và không nóng vội phán đoán hay để yếu tố tình cảm xen lẫn.

Người quản lý cần đưa ra những lời khuyên về việc chia sẻ giữa họ và nhân viên nhằm giải quyết các vấn đề về khối lượng công việc. Hai bên hãy cùng thảo luận mọi yêu cầu công việc và cách nhân viên lên kế hoạch đáp ứng các kỳ vọng phía trước. Hỏi nhân viên nếu họ cần sự trợ giúp. Nếu họ quyết định vẫn từ chối nhận nhiệm vụ và thảo luận về các ưu tiên lẫn tiến độ công việc hiện tại của họ thì nhà quản lý nên chuyển sang giai đoạn khiển trách với việc ghi chép đầy đủ các cuộc thảo luận giữa hai bên và có sự tham gia của Phòng Nhân sự.

Sau đó, quản lý nên đi gặp trực tiếp quản lý cấp cao hơn và nghiêm túc thảo luận về tình hình này cùng với cách giải quyết của họ.

Ủy quyền quy trình hay ủy quyền hành lang?

Việc có nhiều ủy quyền chính thức, sử dụng quy trình, sẽ đảm bảo thành công nhất cho phần lớn các nhiệm vụ, đặc biệt là các dự án lâu dài. Người ủy quyền có thể dành thời gian tiết kiệm được nhờ việc phân chia công việc cho những người khác để cân nhắc kỹ lưỡng những điều cần thiết hoặc không cần thiết. Các nhiệm vụ luôn tồn tại những mối liên quan với nhau và với các đồng nghiệp cũng như phòng ban khác. Nhà quản lý phải cân nhắc việc mục tiêu tổng thể sẽ bị ảnh hưởng ra sao nếu ủy quyền nhiệm vụ này được thực hiện? Chương 4 về quản lý dự án và quy trình đã trình bày rõ về các vấn đề này. Sử dụng quy trình cũng cung cấp cho quản lý và nhân viên thời gian làm rõ những việc cụ thể, chi tiết, loại bỏ những lo lắng về khối lượng công việc yêu cầu. Ngăn chặn các vấn đề liên quan đến con người qua việc biến nó thành cuộc nói chuyện mang tính hợp tác.

Văn hóa doanh nghiệp phải được cân nhắc kỹ càng trên phương diện của việc bằng cách nào công việc được ủy quyền. Tuy nhiên, văn hóa doanh nghiệp đôi khi cũng phải được thử thách. Cách làm thông thường không phải lúc nào cũng mang lại giao tiếp tốt nhất, những phương pháp tiết kiệm nhất hay cách thức tiếp cận mục tiêu hiệu quả nhất.

Đối với công việc chiến lược hơn, ủy quyền hành lang có thể hạn chế thành công hoặc gây ra các vấn đề liên quan đến con người và giao tiếp. Thiếu sự rõ ràng khi ủy quyền có thể làm tốn thời gian, công việc có thể phải làm lại và nảy sinh mâu thuẫn, hiềm khích giữa các nhóm. Hơn nữa, thông tin có thể không phù hợp hoặc không ổn định với ủy quyền trước đó dẫn đến việc nhân viên được ủy quyền có thể không đi đúng hướng theo yêu cầu của nhà quản lý.

Nhà quản lý đôi lúc phải giao càng nhiều công việc cho càng ít nhân viên càng tốt. Ủy quyền cần bắt đầu bằng việc truyền đạt các kỳ vọng rõ ràng để quản lý và nhân viên cùng chung ý hiểu về các kỳ vọng ngay từ đầu giúp tiết kiệm thời gian cho cả hai bên.

Một quản lý phải chắc chắn về mức độ tương thuộc giữa nhiệm vụ được ủy quyền với các thành viên trong đội, các dự án, nhiệm vụ, đội ngũ và các phòng ban. Việc này yêu cầu một quy trình hệ thống và sự cân nhắc các tác động tiềm năng trước khi giao nhiệm vụ.

Quy trình ủy quyền DREAM được mô tả trong chương này giúp gia tăng sự rõ ràng và giảm thiểu căng thẳng cho cả người ủy quyền lẫn người được ủy quyền.

Quy trình ủy quyền DREAM

Quy trình này giúp bạn tập trung suy nghĩ và chuẩn bị ủy quyền một cách hệ thống. Ban đầu, bạn có thể phải mất thời gian để học hỏi về quy trình nhưng về lâu dài, bạn sẽ tiết kiệm được thời gian vì quy trình lặp lại đảm bảo sự rõ ràng và cộng tác tối đa.

1. Quyết định ủy quyền cái gì và ủy quyền cho ai.

• Bạn sẽ ủy quyền nhiệm vụ/dự án hoặc phần dự án nào?

• Bạn sẽ chọn ai để ủy quyền và tại sao?

• Bạn sẽ nói gì với người được ủy quyền về các kỹ năng và kinh nghiệm của họ bởi chúng liên quan đến nhiệm vụ được ủy quyền?

2. Nguồn lực

• Bạn có thể huấn luyện và hỗ trợ gì cho người được ủy quyền để hoàn thành công việc?

• Cách tiếp cận với các chuyên gia đề tài, ngân sách, thiết bị, phương tiện, nhân viên và nhân viên tạm thời cũng như các nguyên liệu có sẵn như thế nào?

• Bạn sẽ làm gì để đảm bảo nhân viên có được các nguồn lực hỗ trợ này?

• Bạn đưa ra phản hồi về quy trình bằng cách nào và khi nào?

3. Các kỳ vọng

• Mục tiêu công việc là gì?

• Một nhiệm vụ thành công chính xác sẽ như thế nào?

• Một công việc chất lượng cao sẽ là thế nào dưới khía cạnh chất lượng, số lượng, thời gian cách ứng xử hỗ trợ làm việc nhóm?

• Có những kết quả được kỳ vọng khác như đổi mới và sáng tạo không?

• Các tiêu chí đánh giá thành công là gì?

• Ngân sách và các tiêu chí phân loại là gì?

• Thời hạn?

• Những thách thức và cơ hội tiềm năng? Nếu vấn đề xảy ra, các hình thức hỗ trợ có sẵn là gì? Ai là người thích hợp để cung cấp chúng?

• Chuyện gì xảy ra nếu các tiêu chuẩn hiệu suất chiến lược không đáp ứng được các tiêu chí về thời gian, ngân sách?

4. Mức độ quyền hạn

• Mức độ quyền hạn mà người được ủy quyền có trong nhiệm vụ này là bao nhiêu? Hãy cụ thể chúng.

• Người được ủy quyền có bao nhiêu quyền tự quyết về cách thức thực hiện nhiệm vụ hoặc dự án? Hãy đưa ra mức độ cụ thể để ngăn chặn các vấn đề liên quan đến dự án hoặc con người.

5. Kiểm soát bằng việc báo cáo các nhiệm vụ quan trọng.

• Thời điểm kiểm tra và giai đoạn quan trọng hay trong quá trình thực hiện nhiệm vụ?

• Hệ thống máy tính để nhân viên cập nhật tiến độ thường xuyên có được cung cấp?

• Phải hồi mà bạn muốn nhận được giữa các thời hạn kiểm tra là gì? Bạn muốn nhận được nó bằng cách nào – bằng văn bản hay lời nói?

Ủy quyền hay không ủy quyền – Đó mới là vấn đề!

Mỗi nhà quản lý phải liên tục quyết định ủy quyền dựa trên nhiệm vụ, thời hạn, ưu tiên và các kỹ năng cần thiết của mọi người.

Đôi khi, những nhà quản lý đưa ra các dự án đổi hoàn toàn mới và ủy quyền chúng cho nhân viên. Ví dụ, lần đầu tiên làm quản lý hệ thống và quy trình, tôi quyết định nhóm mình sẽ phải hệ thống hóa và lưu trữ toàn bộ quá trình làm việc như cách chúng tôi vẫn làm với một số bộ phận khác trong công ty. Các chuyên viên phân tích quy trình cao cấp đã chia công việc của chúng tôi thành nhiều phần theo ý họ. Họ tổ chức lại mọi quy trình và lưu trữ

chúng. Tôi sửa đổi và phê duyệt. Chúng tôi giờ đây đã có tài liệu hướng dẫn tham khảo và công cụ đào tạo. Mỗi chuyên viên phân tích cao cấp trở thành chuyên gia đề tài cho một giai đoạn công việc của chúng tôi. Họ đào tạo những nhân viên mới và tài liệu hướng dẫn tham khảo này giúp họ mài giũa các kỹ năng cũng như phát triển năng lực đào tạo trong mọi lĩnh vực. Những nhân viên mới luôn có cơ hội biết đến một cố vấn không chính thức có thể giúp họ phát triển các kỹ năng.

Ủy quyền những gì

Những quản lý khác nói rằng họ có thể ủy quyền những trách nhiệm này và danh sách dưới đây có thể khởi phát các ý tưởng cho tình huống của chính bạn.

• Nhập và ghi chép dữ liệu vào các bản báo cáo

• Điều hành hay tham dự một số cuộc họp thay quản lý

• Lập báo cáo hàng ngày

• Xử lý các vấn đề chuyên môn

• Chuẩn bị bài thuyết trình trong các cuộc họp ít quan trọng

• Khám phá và nghiên cứu các giải pháp cho một số vấn đề

• Lên lịch trình

• Liên hệ với khách hàng cụ thể

• Định hướng và đào tạo nhân viên mới

• Báo cáo tình huống cho những vấn đề về pháp lý

• Lên kế hoạch xử lý hàng tồn kho

• Phác thảo các yêu cầu về sắp đặt

• Báo cáo hàng tuần về số liệu hóa đơn

• Điều phối với phòng mua hàng

• Cải thiện quy trình và tiến độ công việc

Không ủy quyền những gì

Tình huống của mỗi người có thể khác nhau, nhưng dưới đây là những hướng dẫn chung cho những gì không thể ủy quyền.

• Bất cứ nhiệm vụ nào mà bạn không có toàn quyền quyết định

• Các việc liên quan đến pháp lý của tổ chức

• Các nhiệm vụ bảo mật (tư vấn, quyết định về lương, thông tin bảng lương và mọi tài liệu hiệu suất công việc bàn giao cho Phòng Nhân sự)

• Kiểm soát và đánh giá công việc của nhân viên

• Điều hành các cuộc họp với nhân viên

• Quyết định cuối cùng về việc lên kế hoạch chiến lược, đưa ra mục tiêu, phát triển tầm nhìn

• Kiểm toán

Khi cấp trên ủy quyền quá nhiều việc cho bạn

Bạn từng bị quản lý giao quá nhiều việc và nói, "hãy tìm ra cách hoàn thành chúng"? Nếu bạn nghĩ vậy thì hãy chuẩn bị tinh thần trao đổi với họ. Đầu tiên nghĩ về điều bạn *có thể* điều chỉnh và giải quyết những gì bạn được giao.

Khi quá nhiều công việc cần hoàn thành, bạn hãy kiểm tra chất lượng tách biệt với số lượng. Nếu có kỹ năng về quản lý dự án, bạn sẽ biết phân chia thời gian hợp lý cho mỗi nhiệm vụ. Nếu không, hãy ước lượng và tính toán. Kiến thức này gia tăng sự tự tin của bạn khi ủy quyền, điều hành và đưa ra phản hồi về quy trình đồng thời thảo luận các nguồn lực cần thiết với quản lý của bạn. Phân tích mọi khả năng có thể hỗ trợ bạn đáp ứng được các kỳ vọng và mục tiêu của cấp trên.

Khi mọi yêu cầu không được thực hiện hết, quản lý cấp cao nhất sẽ cân nhắc về thời gian dự kiến, thời gian thực tế và chênh lệch chi phí giữa những khoảng thời gian này tính theo giờ trên đầu người trong mỗi nhiệm vụ hiện tại.

Phân tích thực tế và chuẩn bị một cuộc thảo luận với cấp trên để nhận ra có lúc để hoàn thành toàn bộ công việc được giao là điều phi thực tế. Một trong những mục tiêu của nhà quản lý là giữ chân được các nhân viên xuất sắc. Sự quá tải công việc có thể dẫn đến tình trạng nhân viên bỏ việc hoặc họ vẫn tiếp tục đảm nhận công việc nhưng với năng suất kém hiệu quả hơn .

Giao tiếp là một điều thiết yếu nếu bạn bị ủy quyền quá nhiều. Đừng e ngại trao đổi. Hãy cộng tác với cấp trên để tìm ra cách giải quyết. Nếu bạn không thể đáp ứng được yêu cầu, hãy tìm cách từ chối khéo léo thay vì nói thẳng thừng.

Hãy chuẩn bị một cuộc thảo luận định hướng quy trình hợp lý với nhà quản lý. Hãy nói những điều bạn mong muốn và kỳ vọng sự giúp đỡ của cấp trên để tìm ra cách thực hiện mọi việc.

“Tôi đánh giá cao cơ hội quản lý dự án này và vai trò của bạn trong đội để có thể đáp ứng được các mục tiêu. Tuy nhiên, với thời hạn đã đặt ra và khối lượng công việc cần hoàn thành, chúng ta sẽ gặp phải một số thách thức. Hãy thảo luận về các ưu tiên, thời gian thực hiện và các nguồn lực có sẵn. Dựa trên những phân tích của tôi, dự án mới này sẽ cần mỗi người làm việc trong X giờ. Công việc của chúng ta hiện nay cần Y giờ. Vì thế chúng ta sẽ phải đưa ra một vài quyết định. Tôi có một vài câu hỏi trước khi chúng ta quan sát các phương án thay thế tiềm năng. Mức độ chắc chắn về thời hạn cho dự án mới thế nào? Những nhân viên khác có sẵn sàng hỗ trợ chúng ta không? Chúng ta có toàn quyền quyết định không? Hãy xem xét lại về toàn bộ dự án này và các dự án khác mà đội của chúng ta đang phụ trách.

Tổng kết

Khi các nhà quản lý ủy quyền nhiệm vụ, họ phải kiểm soát quy trình và đưa ra phản hồi thường xuyên về cách nhân viên thực hiện nhiệm vụ đó. Phần huấn luyện có thể được lên kế hoạch trước khi công việc bắt đầu nếu nó giúp nhân viên đạt được thành công, hoặc bất cứ thời điểm thích hợp nào trong quá trình thực hiện dự án để hỗ trợ họ.

Dù ủy quyền, huấn luyện, đưa ra phản hồi hoặc bất cứ hoạt động giao tiếp nào thì một trong những kỹ năng quan trọng mà một nhà quản lý cần có để trở thành bậc thầy trong giao tiếp là nghệ thuật lắng nghe.

11. Không có thời gian lắng nghe? Hãy thử các mẹo mực sau

Lắng nghe có lẽ là kỹ năng quan trọng nhất trong giao tiếp. Nó có thể tạo nên sự khác biệt giữa giao tiếp tốt và giao tiếp gây hiểu nhầm, giữa việc nâng cao các mối quan hệ và phá hỏng chúng.

Các quản lý chịu trách nhiệm cho thành công trong giao tiếp. Chú tâm lắng nghe – để chắc chắn bạn hiểu rõ ý của người nói – là một phần của nghệ thuật giao tiếp. Nếu bạn và đội của mình đang phải chịu áp lực do đội ngũ yếu kém thì lắng nghe có thể giúp bạn thành công hơn. Bạn cần hiểu được những thông điệp ngay từ đầu để có thể tiết kiệm thời gian giải quyết dài hạn.

Tại sao phải lắng nghe?

Lắng nghe là một phần không thể thiếu của quá trình phát triển các mối quan hệ. Một quản lý khó thể hiện sự quan tâm và có được niềm tin của mọi người nếu họ không thực sự lắng nghe. Các chương trước đã đưa ra tầm quan trọng của các mối quan hệ để có thể hoàn thành công việc và ngăn chặn cũng như giải quyết các vấn đề liên quan đến con người. Lắng nghe thực sự tạo dựng niềm tin và danh tiếng cần thiết cho để gây ảnh hưởng và thuyết phục.

Lắng nghe là điều thiết yếu khi ủy quyền và làm rõ các kỳ vọng. Các quản lý phải giao tiếp liên tục với nhân viên để đảm bảo rằng cả quản lý và nhân viên đều hiểu về mục tiêu hoặc các kỳ vọng được đưa ra.

Làm sao các quản lý có thể đưa ra phản hồi mà không lắng nghe kỳ vọng của nhân viên? Các huấn luyện xuất sắc có thể phát triển những kỹ năng lắng nghe cao bởi việc huấn luyện là buổi trao đổi hợp tác với nhau. Thực tế, mọi cuộc nói chuyện cộng tác đều ám chỉ việc hai bên đang lắng nghe nhau.

Những mẹo mực để lắng nghe một cách hợp tác

Ngôn ngữ cơ thể của người nghe sẽ cho người nói biết anh ta có thu hút được sự chú ý của người nghe hay không. Những trao đổi bằng mắt – cái nhìn thân thiện và tập trung – là dấu hiệu đầu tiên của việc chú ý lắng nghe. Những ngôn ngữ cơ thể của nhà quản lý như hai cánh tay rộng mở thể hiện đã đến lượt nhân viên đó nói và rằng những gì họ nói được đánh giá cao. Ngoài ra, người nghe có thể sử dụng các biểu cảm trên khuôn mặt như là hơi nhíu mày hay tỏ vẻ khó hiểu bằng ánh mặt nếu họ chưa rõ về vấn đề. Hoặc người nghe có thể gật nhẹ đầu để thể hiện họ đã hiểu.

Những nhận xét như là “Vâng,” “Tôi hiểu,” với giọng điệu ôn hòa và thân thiện khuyến khích người nói tiếp tục.

Làm rõ những gì mà chúng ta nghĩ mình đã nghe được

Một hành động giá trị khác của việc lắng nghe là làm rõ những gì chúng ta nghĩ là mình đã nghe được. Việc này được thực hiện bằng cách khẳng định lại những nhận xét của nhân viên, đặt câu hỏi làm rõ và tóm tắt những gì mà chúng ta nghĩ là mình đã nghe được để chắc chắn chúng ta thực sự hiểu ý của người nói. Điều đó mang ý nghĩa rằng chúng ta tôn trọng họ đủ để họ biết rằng thông điệp của họ đã được tiếp nhận. Điều này sẽ rất đơn giản nếu chúng ta dành thời gian làm rõ những gì nghe được và chấp nhận giá trị bề mặt của chúng.

1. *Tái khẳng định các nhận xét*: Khi sử dụng ngôn từ của chính người nói, bạn phải chứng minh rằng mình vẫn đang lắng nghe và muốn được nghe giải thích thêm. Chúng có thể được sử dụng để mang lại thêm thông tin và tạo sự đồng cảm. Đây là một ví dụ:

Nhân viên: Tôi không chắc có thể hoàn thành đúng thời hạn cho dự án X. Hiện tại tôi có quá nhiều dự án khác."

Quản lý: "Anh không thể hoàn thành dự án này đúng thời hạn do các dự án khác?"

2. *Đặt các câu hỏi làm rõ:* Khi bạn muốn hiểu sâu hơn về những điều mà nhân viên muốn nói, hãy yêu cầu họ làm rõ. Ví dụ:

Nhân viên: "Tôi cần thêm nhân lực để đáp ứng thời hạn mục tiêu."

Quản lý: " Hãy nói cho tôi chi tiết hơn về lý do cần thêm nhân lực của cô."

3. *Tóm lược:* Tóm lược vấn đề như một sự tái khẳng định, ngoại trừ việc sử dụng chính từ ngữ của bạn thay vì từ ngữ của người nói trong khi tóm lược. Ngoài ra, người nghe thường tóm lược vấn đề bằng việc sử dụng một câu hỏi thay vì một câu trần thuật. Mục tiêu của việc tóm lược là để chắc chắn người nghe đã hiểu ý của người nói. Đặc biệt khi sử dụng dạng câu hỏi, tóm lược mang tính cộng tác bởi nó khuyến khích người nói tiếp tục.

Chú ý rằng với ba kỹ năng về việc khẳng định lại nhận xét của nhân viên, đặt các câu hỏi làm rõ và tóm lược, mục tiêu duy nhất là hiểu được ý nghĩa của người nói. Một cách giải quyết có thể không hợp lý bởi quản lý không rõ ý của nhân viên. Cũng cần lưu ý rằng quản lý không nên thay đổi sự chú ý từ nhân viên đến mình bằng việc nói rằng: "Tôi cũng thế. Tôi cũng gặp vấn đề tương tự." Quản lý đồng tình hoặc không đồng tình với tuyên bố của nhân viên – họ hoàn toàn có thể cố gắng nắm bắt được chúng. Việc này đòi hỏi thái độ ôn hoà và không đưa ra phán đoán thiếu tôn trọng.

Quy trình lắng nghe đơn giản

Lắng nghe rất dễ thực hiện nếu quản lý cam kết lắng nghe. Đôi lúc, bạn bận rộn đến mức không có thời gian lắng nghe ai. Bạn có thể đang phải giải quyết một vấn đề khủng hoảng, chạy chương trình cho đúng thời hạn. Nếu bạn không có thời gian lắng nghe, hãy nói rằng mình không có thời gian. Nói với nhân viên của bạn rằng điều mà họ nói rất quan trọng và

xứng đáng được bạn chú ý. Mời họ quay trở lại vào thời gian cụ thể khi bạn có thể hoàn toàn tập trung vào ý kiến của họ. Khi bạn sẵn sàng thì dưới đây là bốn bí kíp:

1. Đặt các suy nghĩ khác sang một bên và chỉ tập trung vào người nói.

2. Loại bỏ những suy nghĩ về bản thân – không đưa ra lời khuyên, hay "tôi cũng thế".

3. Sử dụng ngôn ngữ cơ thể cởi mở, thân thiện như đã mô tả trong chương này.

4. Làm rõ những gì bạn nghĩ mình đã nghe được bằng cách khẳng định lại, đặt các câu hỏi làm rõ và tóm lược thông tin.

Đó là các bước thực hiện. Khi quản lý sử dụng quy trình đơn giản này thay vì đưa ra giả định, họ sẽ hiểu ý của người nói, các mối quan hệ bất ngờ và hiểu biết về công việc lúc đó. Khi quản lý không bận rộn, hay tỏ ra hối hả mà thực sự lắng nghe, việc làm lại sẽ được giảm thiểu và các sản phẩm tốt hơn sẽ ra đời.

Lắng nghe bằng con tim – Đồng điệu với ngôn ngữ của họ

Khi một người lắng nghe những nhu cầu của người khác bằng trái tim của mình, đó là giao tiếp chân thành. Bạn nâng đỡ người khác và làm việc cùng nhau. Ngoài ra, mọi người sẽ lắng nghe bạn hơn khi bạn tôn trọng, khen ngợi và lắng nghe họ.

Lắng nghe bằng con tim để bạn có thể đồng điệu với ngôn ngữ của người khác và đáp ứng được các mục tiêu chung là một kỹ năng đặc biệt mà các nhà quản lý có thể phát triển. Đó là một phần cơ bản của sự hợp tác để hiểu nhu cầu và cách tiếp cận của người khác nỗ lực để đáp ứng được chúng.

Tổng kết

Lắng nghe bao gồm đặt những câu hỏi thích hợp là đòn bẩy đến mức độ cao hơn mà việc huấn luyện cung cấp. Lắng nghe tăng hiệu suất mà việc huấn luyện có thể mang lại về sự thay đổi cách ứng xử mong muốn. Lắng nghe kết hợp mối quan hệ – định hướng để hiểu quan điểm của người khác – với quy trình – cách tiếp cận từng bước.

Lắng nghe công nhận giá trị những tư duy của người khác. Nó thể hiện rằng bạn lắng nghe ẩn ý của người nói chứ không chỉ riêng lời nói của họ. Điều đó thể hiện sự kiên trì và ước muốn nâng cao mối quan hệ bởi người đó và ý tưởng của anh ta đáng lắng nghe và khen ngợi. Lắng nghe là một phần quan trọng của sự tin tưởng – kỹ năng hàng đầu đối với hầu hết các chuyên gia.

Kết luận

Trở thành bậc thầy giao tiếp

Chương cuối này cung cấp 9 bí kíp giao tiếp cho các nhà quản lý bận rộn. Để trở thành nhà quản lý và bậc thầy giao tiếp hàng đầu, bạn cần phải tin giao tiếp là kỹ năng quan trọng nhất mà bạn có thể phát triển và phải luyện tập hàng ngày. Các nhà quản lý vĩ đại gắn kết với nhân viên của mình, giúp họ có những ngày làm việc vui vẻ và đối xử tốt với họ. Các nhà quản lý xuất sắc luôn nỗ lực hết sức để giúp mọi người hoàn thành công việc. Họ loại bỏ những rào cản giao tiếp, hỗ trợ các nhân viên và tin tưởng vào cảm nhận của mình. Họ mài giũa ảnh hưởng và các kỹ năng thuyết phục của mình. Những bí kíp này sẽ hướng bạn trở thành một bậc thầy về giao tiếp hàng đầu và nhà quản lý hàng đầu.

Bí kíp số 1: Tiếp tục luyện tập những kỹ năng giao tiếp hiệu quả

Giao tiếp củng cố thêm về mọi thứ bạn làm. Trách nhiệm lớn lao với tư cách một nhà quản lý là phải hoàn thành công việc chất lượng kịp tiến độ cùng với/thông qua nhân viên của mình. Nhu cầu về việc bạn đạt được những kết quả với/thông qua nhân viên của mình càng lớn, nhu cầu đối với các kỹ năng giao tiếp càng cao. Với vai trò một quản lý, nhân viên mong bạn có thể ngăn chặn và loại bỏ những rào cản qua việc mọi người nói chuyện với nhau để cả đội tập trung vào công việc. Thông qua mối quan hệ, quy trình và sự cộng tác, bạn có thể giảm thiểu sự căng thẳng về những cuộc nói chuyện khó khăn ở nơi làm việc. Bạn có thể mở rộng năng lực và sự tự tin của bản thân để giải quyết những vấn đề khó khăn dẫn đến việc giảm thiểu áp lực.

Tạo một môi trường làm việc đầy năng lượng, tích cực sẽ giảm áp lực của đồng nghiệp và tránh lãng phí thời gian. Càng là một người giao tiếp giỏi bao nhiêu thì bạn càng có giá trị đối với các tổ chức của mọi loại hình kinh tế. Giao tiếp là một kỹ năng có thể chuyển dịch đến bất cứ công việc nào, làm việc với bất cứ nhóm nào, ở bất kỳ đâu.

Bí kíp số 2: Gắn chặt nhân viên với vai trò của họ và giữ nhiệm vụ “người canh gác”

Hãy đảm bảo rằng cấp quản lý cao hơn có thể thấy bạn là một quản lý được nhân viên ủng hộ – những người tận tụy trong công việc. Khi các nhân viên của bạn gắn kết với bạn, việc này sẽ củng cố thêm vị trí lãnh đạo của bạn. Nó cũng ảnh hưởng đến mức độ bạn hỗ trợ nhân viên để cân bằng các mục tiêu cá nhân với mục tiêu chung của tổ chức. Hãy sắp xếp công việc dựa trên tầm quan trọng và lợi ích đối với việc phát triển các kỹ năng của nhân viên để yêu cầu họ tham gia phối hợp khi cần thiết.

Bí kíp số 3: Tạo sự vui vẻ cho nhân viên trong mỗi ngày làm việc

Môi trường làm việc bạn tạo ra cho đội của mình có thể dẫn đến sự khác biệt trong cảm nhận của họ về công việc, tổ chức và đồng nghiệp. Khi bạn giảm thiểu áp lực và tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, bạn đã tạo điều kiện cho nhân viên tập trung vào công việc

để đạt được hiệu quả cao nhất. Bạn có thể đạt được điều này thông qua giao tiếp, thúc đẩy và khuyến khích họ mỗi ngày.

Bernie Haas, một cựu điều phối viên các cuộc họp ở Trung tâm Hiệp hội Quản lý Hoa Kỳ (AMA) và tôi có dịp gặp mặt khi ông về hưu. Khi chia sẻ về hơn 20 năm làm việc ở AMA, Bernie nói, "Tôi chưa từng có ngày nào tồi tệ ở AMA. Một nhân tố quan trọng đã trở thành quan điểm của nhiều nhà quản lý và môi trường làm việc mà họ tạo ra."

Đây cũng là lý do để tôi viết cuốn sách này nhằm giúp các quản lý tạo ra một môi trường làm việc khiến mọi người đều cảm thấy thoải mái. Khi tôi gửi e-mail cho Bernie xin trích dẫn lời của ông trong cuốn sách của mình, Bernie đã trả lời: "Thời gian tôi làm việc tại AMA là những ngày tuyệt vời nhất. Tôi cảm ơn quản lý của tôi ở AMA, Gordon Silvera, đã tạo ra một môi trường tuyệt vời khuyến khích tôi làm việc. Tôi nghĩ nếu có nhiều người tìm thấy điều mà họ thực sự thích trong một môi trường nào đó, sẽ có ít người cố nghỉ hưu ở tuổi 45. Đó là vấn đề của việc tìm ra một nơi mà ai đó có thể sử dụng tài năng của mình và làm việc thoải mái. ".

Mọi người cần làm việc mà họ thích và điều đó khiến họ thành công hơn. Tuy nhiên, môi trường mà quản lý tạo ra thậm chí còn đặc biệt hơn để mang lại hiệu quả thông qua các kỳ vọng, quy trình và mối quan hệ rõ ràng.

Bí kíp số 4: Hãy là người tốt bụng

Đó là bí mật của việc được nhìn nhận như là một chuyên gia cộng tác. Việc thuyết phục cùng thái độ tử tế sẽ hiệu quả hơn sự đối đầu. Khi người khác cảm thấy họ được đối xử tốt, họ sẵn lòng cố gắng hết mình để hoàn thành mọi việc.

Marilyn bắt đầu việc kinh doanh vào 32 năm trước đây và hiện cô vẫn rất thành công do luôn thể hiện sự thân thiện của mình.

Khi được hỏi về cách thúc đẩy nhân viên, cô ấy nói "Họ làm việc tốt nhất khi cảm nhận được bạn thực sự quan tâm đến họ. Họ muốn làm vui lòng bạn và làm việc chăm chỉ cho bạn. Khi nhìn thấy bạn làm việc chăm chỉ, họ sẽ nỗ lực hơn nữa." Một số nhân viên của Marilyn đã gắn bó với cô hơn 25 năm bởi Marilyn đánh giá cao và quan tâm đến họ.

"Chúng tôi thực sự rất quan tâm đến gia đình họ," Marilyn nói. "Chúng tôi luôn ở bên giúp đỡ, tạo điều kiện tốt nhất cho họ trong những hoàn cảnh khó khăn. Tôi thường nói với họ về những thành công mà họ đạt được. Tôi luôn để họ biết họ có giá trị như thế nào với tôi."

Khách hàng đến bởi chúng tôi luôn mang cho họ sự. Do vậy, nhân viên phải được nhận sự quan tâm từ ban quản lý để từ đó có thể đối xử tốt đối với khách hàng. Summer Stock thưởng vào cuối mỗi năm thay vì khoản hoa hồng hàng tháng để nhân viên không cạnh tranh mà thoải mái giúp đỡ các đồng nghiệp khi cần thiết. Khách hàng cũng được lợi từ việc cộng tác và tinh thần làm việc nhóm này.

"Chúng tôi để nhân viên hành động như thể đây là nhà của họ và khách hàng là những người thân đến thăm họ. Chào đón khách hàng bằng một nụ cười và thể hiện sự vui mừng bằng cuộc nói chuyện cởi mở."

Marilyn luôn tập trung vào thể hiện thái độ tôn trọng và biết ơn tích cực. "Khi bạn thấy may mắn với sự duy trình công việc kinh doanh lâu dài. Đừng cho rằng đó là điều hiển nhiên. Sự lịch thiệp và hiếu khách luôn mang lại kết quả tốt đẹp cho bạn." Cô nói.

"Khách hàng có quyền chọn cửa hàng họ muốn đến," Marilyn nói. "Chúng tôi luôn nhớ tên và tặng họ những món quà. Chúng tôi tuyển những nhân viên thân thiện để có những cuộc hội thoại cởi mở với họ. Đó là lý do chúng tôi vẫn duy trì tốt công việc kinh doanh trong 32 năm qua. Hãy luôn thể hiện sự tốt bụng tuyệt vời."

Bí kíp số 5: Luôn tích cực

Những nhà lãnh đạo thuyết phục thường nhấn mạnh và thể hiện xu hướng mang tính xây dựng hướng đến tương lai. Việc luôn tích cực trong hoàn cảnh áp lực thể hiện khả năng lãnh đạo tài tình của bạn.

William (Bill) C. Torchiana, chủ tịch của tập đoàn Torchiana, Mastrov & Sapiro (TMS) và là thành viên sáng lập của Career Partners International, nhà lãnh đạo toàn cầu về dịch vụ tư vấn quản lý tài năng. Bill là tấm gương lãnh đạo tích cực và thuyết phục. TMS là một tập đoàn tư vấn phát triển lãnh đạo và quản lý sự nghiệp tự do hàng đầu của vùng vịnh San Francisco. Dịch vụ nó cung cấp yêu cầu mọi thành viên trong đội phải hành động và nói tích cực bởi nhiệm vụ của nó là chia sẻ hy vọng và năng lượng với những người cần chúng trong quá trình chuyển đổi sự nghiệp hoặc sự phát triển tài lãnh đạo.

Bill nói, "Tất cả các nhà lãnh đạo thành công mà tôi biết đều luôn lạc quan. Một trong những cách tốt nhất mà các quản lý thúc đẩy một tổ chức là hình thành tầm nhìn tích cực và lạc quan về tương lai, truyền tải rõ ràng và tạo nên hứng thú về nó."

Bill tiếp tục, "Tôi từng gặp một vài người hay phàn nàn quá mức, bi quan và thiếu kinh nghiệm. Tôi nghĩ do họ là những người chán nản hoặc hay gặp khó khăn. Việc tìm ra cách giúp họ có được quan điểm lạc quan; tinh thần lạc quan sẽ luôn là một việc hữu ích."

"Khi quản lý đánh giá một số kỹ năng cần thiết để tổ chức nhóm kinh doanh làm việc cộng tác cùng nhau, họ phải đưa những người lạc quan đến tương lai. Nó sẽ giúp chúng ta bước qua khó khăn trong hiện tại. Họ cần những người có quan điểm tích cực lèo lái con thuyền cứu đắm. Sự lạc quan là một cần thiết của nhà lãnh đạo thành công," Bill kết luận.

Bí kíp số 6: Loại bỏ những rào cản về giao tiếp và hỗ trợ nhân viên

Như trong bất cứ công việc nào, sự hợp tác thường mang đến các cơ hội giao tiếp. Khi các tổ chức trở nên bình đẳng và ít phân cấp hơn, các đồng nghiệp và khách hàng trở thành những cộng sự thân thiết. Intenet phổ biến rộng rãi cũng san bằng thứ bậc giữa mọi người và giảm việc trông chờ vào các nhà chức trách để tìm kiếm các câu trả lời.

Dù chào đón một cách nồng nhiệt, nhân viên vẫn có lúc phải đối mặt với một số khách hàng khó tính. Việc này đòi hỏi các quản lý để ý cách nhân viên giải quyết tình huống và mức độ ảnh hưởng của nó. Nó mang đến thách thức trong cách nhà quản lý hỗ trợ và giúp nhân viên đi đúng hướng trong cách giải quyết các khía cạnh này.

Các cuộc họp được tổ chức thường xuyên cho phép các nhân viên trình bày về những quan tâm và các vấn đề cần giải quyết của họ theo cách tích cực mà họ vừa giải quyết một tình huống. Những cuộc họp như thế thúc đẩy và phát triển các kỹ năng của nhân viên. Các cuộc họp cũng củng cố các kỳ vọng phục vụ cộng đồng nghĩa là giao tiếp tốt với những người khác nhau – thậm chí nếu họ phàn nàn.

Một cách thức quan trọng để cho nhân viên của bạn thấy tầm quan trọng của họ – cả đối với bạn và tổ chức – đó là đi xa hơn nữa trong việc ủng hộ họ bằng cách giúp đỡ, hỗ trợ những khi cần thiết. Hành động bao giờ cũng có giá trị hơn lời nói.

Bí kíp số 7: Sử dụng trực giác của bạn

Một cách mà nhà quản lý tự tin thường sử dụng để hỗ trợ nhân viên của mình là đảm bảo việc truyền nhiệt huyết cho nhân viên. Các quản lý là những tấm gương về cách giao tiếp, nên họ sẽ hướng dẫn cho đội của mình cách kết hợp các mối quan hệ, quy trình và sự cộng tác.

Sharon Lawrence của Walnut Creek, California là một dược sỹ được đào tạo và làm việc trong các tổ chức nghiên cứu và mới khởi nghiệp. Cô cũng dạy yoga trong 10 năm và sử dụng liệu pháp âm thanh cùng cảm nhận giúp khách hàng thoải mái và kết nối với trực giác của họ. Sharron nói, "Mối quan hệ thực sự đến từ trực giác – từ hiểu biết tiềm ẩn bên trong của mỗi người. Trực giác thúc đẩy, quyết định việc giữ hay loại bỏ quy trình nhằm kết nối và tạo ra những mối quan hệ thực sự. Khi tin vào trực giác và xác thực cách chúng ta giao tiếp với mọi người, không chỉ riêng các mối quan hệ mà nguồn năng lượng tích cực cũng sẽ phát triển.

Nhiều quản lý nghĩ rằng mọi thứ đều cần phải "nói có sách mách có chứng" và được xác thực. Nhưng khi mọi người được sử dụng trực giác và thoải mái là chính họ, các công việc chất lượng sẽ được thực hiện một cách tập trung hơn, tránh tình trạng căng thẳng nảy sinh.

Bí kíp số 8: Dẫn đầu sự thay đổi với phong cách giao tiếp vượt trội

Một quản lý luôn cần lên kế hoạch, tổ chức, giám sát quy trình và điều hành. Việc đưa ra các mục tiêu nhóm tương ứng với mục tiêu của tổ chức, thực hiện các giá trị cốt lõi của tổ chức, giải quyết các xung đột, cung cấp môi trường làm việc thúc đẩy, giúp các nhân viên phát triển và tăng cường hiệu suất làm việc, xác định và kiểm soát ngân sách và lịch trình, hoạt động dựa trên giá trị đạo đức và hoàn thành công việc là những yêu cầu nền tảng. Các tổ chức sẽ luôn cần những nhà quản lý định hướng mục tiêu, những người luôn nắm rõ nhiệm vụ. Nhưng quản lý với các kỹ năng giao tiếp vượt trội có thể lãnh đạo những người khác vượt qua sự thiếu chắc chắn về các động lực thay đổi thúc đẩy giá trị của họ đối với tổ chức.

Giao tiếp là các kỹ năng quan trọng nhất mà một quản lý cần có cho việc đàm phán những thay đổi lớn bao gồm việc cải thiện các cộng nghệ không giới hạn, tăng sự đa dạng và khác biệt về ngôn ngữ trong lực lượng lao động, các nhân viên được trao quyền nhiều hơn và có kỳ vọng hơn trong quá khứ và tính không ổn định của nền kinh tế toàn cầu ảnh hưởng đến các mô hình kinh doanh.

Những bùng nổ lớn về công nghệ và quy trình đòi hỏi việc liên tục học hỏi và đào tạo cho các nhà quản lý và nhân viên. Các lãnh đạo phải tuân theo vấn đề về ngân sách thay đổi nhanh chóng trong việc thuê và mua các các dụng cụ và phần mềm.

Việc đa dạng các lực lượng lao động lớn cần những nhà quản lý phải biết cách phá bỏ rào cản cũng như mọi lo lắng của nhân viên. Một quản lý có thể cần làm việc chăm chỉ hơn để làm rõ các kỳ vọng và đáp ứng chúng.

Với nhu cầu trao quyền cho nhân viên ngày nay, có một sự chuyển đổi về trách nhiệm giải trình trực tiếp cho nhân viên. Điều này đòi hỏi sự rõ ràng hơn khi quản lý đưa ra giới hạn và tầm nhìn. Một quản lý phải khuyến khích niềm tin và chia sẻ. Nhiều trách nhiệm giải trình hơn cũng đòi hỏi các quản lý giải quyết các rủi ro – kinh doanh và nhân sự – và bảo vệ công ty khỏi các vấn đề liên quan đến luật pháp.

Các kỳ vọng của nhân viên cũng đòi hỏi các cách quản lý tiêu chuẩn như làm rõ và đáp ứng nhu cầu của nhân viên. Các quản lý phải tìm kiếm cơ hội phân chia công việc và khen thưởng công bằng. Nhân viên hy vọng nhà quản lý chủ động giao tiếp thường xuyên và cởi mở. Họ đánh giá cao sự hỗ trợ và khuyến khích trong cả công việc của họ lẫn sự phát triển về chuyên môn.

Toàn cầu hóa đã làm thay đổi các mô hình kinh doanh và việc quản lý con người. Việc quản lý nhân viên từ xa đòi hỏi các kỹ năng giao tiếp và sự linh hoạt cao. Những giao tiếp qua điện thoại thường khó có hiệu quả như những giao tiếp trực tiếp. Các quản lý cũng cần phải biết về những kiến thức chưa từng biết về các nền văn hóa và văn hóa kinh doanh. Kỹ năng quản lý buộc các nhà quản lý phải nỗ lực hết sức để làm rõ các kỳ vọng và giám sát quy trình chặt chẽ.

Những thay đổi khác như các rào cản về kinh tế, an toàn an ninh, đạo đức và các vấn đề về hiệu suất đều yêu cầu các nhà quản lý phải có khả năng mô tả kỳ vọng và chi tiết hành động rõ ràng, lắng nghe, giữ tinh thần làm việc cao và hợp tác. Các hình thức giao tiếp như e-mail, các thiết bị cầm tay, điện thoại di động cần phải phối ứng liên tục.

Bí quyết số 9: Gây ảnh hưởng và thuyết phục

Ngày nay, người ta tập trung nhiều hơn vào khả năng thuyết phục và gây ảnh hưởng của nhà quản lý đến những người khác ở các mức độ của tổ chức bao gồm cả nhân viên. Hướng dẫn rất quan trọng trong một số thời điểm cụ thể. Tuy nhiên, nó không còn là kỹ năng duy nhất mà một nhà quản lý cần có để thành công. Giao tiếp với mọi người còn đòi hỏi các kỹ năng thuyết phục và gây ảnh hưởng.

Mức độ quản lý càng cao, uy tín ảnh hưởng càng cần phải trải rộng. Để thuyết phục, các nhà quản lý phải mài giũa thêm kỹ năng trong việc hướng dẫn người khác về quyền lợi và sự hợp lý của một dự án hoặc một cách tiếp cận. Để thuyết phục, nhà quản lý cần khiến mọi người hứng thú với việc học hỏi nguyên nhân và giá trị của những thứ mà họ phải tự quyết định. Việc này yêu cầu xây dựng mối quan hệ và biết rõ cách ứng xử với mọi người. Kiến thức chuyên sâu và khả năng giao tiếp này có tác dụng hơn nhiều việc chỉ giao cho nhân viên nhiệm vụ mà không có sự chỉ dẫn rõ ràng.

Giao tiếp với nhân viên yêu cầu các kỹ năng thuyết phục cao dẫn đến các cam kết của nhân viên đối với quản lý, tổ chức và công việc được mở rộng. Nó cũng tạo quyền làm chủ, khuyến khích nhân viên tạo ra những kết quả khả quan.

Tổng kết

Khi chuẩn bị tổ chức một cuộc trao đổi đưa ra phản hồi, huấn luyện, hoặc ủy quyền, bạn có thể làm mới các cách tiếp cận với những ý tưởng trong cuốn sách này. Khi đối mặt với những vấn đề liên quan đến con người hoặc muốn đưa ra chiến lược để ngăn chặn chúng, bạn hãy tham khảo lại từng chương. Cuốn sách này cung cấp tất cả những mẹo mực và kỹ năng bạn cần để thúc đẩy giao tiếp giữa con người với con người để có thể trở thành một bậc thầy trong nghệ thuật giao tiếp. Hãy tận hưởng những cuộc hành trình giao tiếp của bạn để có thể “Quản lý vui vẻ, giao tiếp thành công”.

Phụ lục

Các kỳ vọng về công việc cơ bản

Mục tiêu, bản mô tả công việc và các tiêu chuẩn về hiệu suất

Phần này cung cấp ba công cụ hữu ích được sử dụng để truyền đạt những kỳ vọng công việc cơ bản: Mục tiêu, bản mô tả công việc và các tiêu chuẩn về hiệu suất. Hai ví dụ dưới đây thể hiện cách 3 công cụ giao tiếp này được kết nối với nhau.

Mục tiêu

Mục tiêu là các kỳ vọng được viết ra, có thể đo được và chính thức. Chúng là các kết quả được lên kế hoạch hướng dẫn các cá nhân hoặc nhóm trong trách nhiệm của mình để góp phần thực hiện định hướng của công ty. Các mục tiêu biến hy vọng và mong ước trở thành các định hướng chiến lược.

Peter Drucker, nhà tư vấn quản lý đổi mới, giới thiiệu thuật ngữ quản lý bởi các mục tiêu (MBO) năm 1954 trong cuốn sách kinh điển của ông, T*he Practice of Management* (tạm dịch: Thực tế quản lý). MBO đã biến thành các cách đề ra mục tiêu khác nhau. Hiện tại, nhiều tổ chức đã sử dụng mục tiêu SMART. Nó giúp mọi người nhớ được các thành tố chính của một mục tiêu hiệu quả:

• Cụ thể (có kết quả được kỳ vọng)

• Có thể đo được (thông qua các tiêu chí đánh giá – thường được biểu diễn bằng phần trăm hoặc thông số)

• Có thể đạt được (có thể đạt được, thậm chí đó là một mục tiêu lâu dài)

• Hợp lý (gắn liền với các mục tiêu của tổ chức)

• Giới hạn thời gian (có thời hạn hoàn thành cụ thể)

Ví dụ về mục tiêu SMART:

Cải thiện sự hài lòng của khách hàng trong suốt quá trình bán hàng hoặc cung cấp dịch vụ cũng như quá trình lắp đặt chương trình truyền hình lên 5% theo nghiên cứu khách hàng vào ngày 31/12/20XX

S – Cải thiện sự hài lòng của khách hàng

M – hơn 5%

A – (cho rằng đây là tỷ lệ gia tăng thực tế dựa trên thời gian cho phép)

R – (cho rằng nó kết hợp với các mục tiêu dịch vụ khách hàng của tổ chức)

T – 32/12/20XX

Bản mô tả công việc

Các bản mô tả công việc thể hiện việc mọi người cần làm. Chúng liệt kê các trách nhiệm cho một vị trí cụ thể thay vì một người cụ thể. Mỗi trách nhiệm giải trình được liệt kê bao gồm một động từ mô tả các hành động mà công việc yêu cầu.

Các ứng viên thường tham khảo bản mô tả công việc trước quá trình phỏng vấn để giúp cả ứng viên lẫn người phỏng vấn đánh giá các yêu cầu công việc cũng như ứng viên có phù hợp không? Những nhân viên mới thường sử dụng danh sách các nhiệm vụ trong công việc như công cụ tham khảo khi họ bắt đầu công việc. Các quản lý thường xem lại các bản mô tả công việc trong các buổi đánh giá hiệu suất khi đánh giá hiệu suất thực tế với hiệu suất kỳ vọng.

Bản mô tả công việc rất hữu ích trong việc dựng khung hoạt động mà một nhân viên cần đảm bảo. Tuy nhiên, chúng thường được sử dụng trong các vị trí tương tự nhau ở nhiều bộ phận của tổ chức. Chúng là một hướng dẫn cần thiết nhưng không có nghĩa là cách duy nhất mà các kỳ vọng được đặt ra đối với phần lớn công việc quản lý và chuyên môn.

Ví dụ về trách nhiệm công việc trong các bản mô tả công việc khi chúng liên quan đến mục tiêu SMART.

Bản mô tả công việc có thể là: Đảm bảo tất cả các tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng được đáp ứng trong quá trình phục vụ và bán hàng cũng như lắp đặt.

Các bản mô tả công việc là những công cụ giao tiếp cần thiết trước và sau tuyển dụng. Một quản lý có thể khám phá ra khả năng của ứng viên để thể hiện các trách nhiệm trong quá trình phỏng vấn. Tiếp đến, quản lý có thể đào tạo hoặc định hướng cho nhân viên mới về công việc, liên quan đến bản mô tả công việc. Khi bản mô tả công việc được chỉnh sửa, việc này đòi hỏi một cuộc họp để làm rõ. Thảo luận về bản mô tả công việc – mới và đã được chỉnh sửa – là kỹ năng giao tiếp quản lý quan trọng. Cuộc trao đổi về các trách nhiệm mô tả công việc cũ và sửa đổi là cuộc đối thoại đến khi nhà quản lý xác thực rằng nhân viên hiểu vấn đề như họ về nội dung của bản mô tả công việc đối với nhiệm vụ cụ thể. Tiếp đến quản lý củng cố trách nhiệm trong các cuộc gặp mặt nhân viên hàng tuần hoặc các cuộc họp nhóm tổng kết quy trình đến khi chúng trở nên quen thuộc với nhân viên.

Các tiêu chuẩn về hiệu suất

Các nhân viên sẽ được đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn này trong buổi đánh giá hiệu suất làm việc. Chúng được giới thiệu kèm theo bản mô tả công việc. Chúng làm rõ chất lượng của công việc dưới các tiêu chí về điều kiện, chất lượng, số lượng, ngân sách, thời gian, an toàn cũng như cách ứng xử đóng góp tinh thần làm việc nhóm và các kết quả được kỳ vọng nhất. Dựa trên loại dự án, nhiệm vụ và mức độ chuyên môn của nhân viên, các tiêu chuẩn hiệu suất có thể được giao hoặc được thỏa thuận với nhân viên.

Ví dụ về các tiêu chuẩn hiệu suất đối với công việc trong ví dụ SMART:

• Đảm bảo mọi tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng được đáp ứng trong quá trình phục vụ, bán hàng và lắp đặt sản phẩm.

• Đảm bảo thực hiện đúng theo các tiêu chuẩn của dịch cụ của công ty và các quy trình.

• Hoàn thành các thỏa thuận hợp đồng dịch vụ và ghi chép bất cứ thỏa thuận nào để đáp ứng các nhu cầu cá nhân của khách hàng.

• Đảm bảo rằng các phương án giải quyết có thể chấp nhận, cùng sự chấp nhận kèm chữ ký của quản lý kinh doanh và quản lý dịch vụ khách hàng.

• Hoàn thành và gửi các báo cáo giám sát quy trình bao gồm, nhưng không hạn chế, các kế hoạch gọi điện liên quan đến công việc theo ngày, tuần, tháng, các cuộc hẹn và đặt hàng được thực hiện.

• Cung cấp thông tin hoàn chỉnh và hợp lý

• Sử dụng biểu mẫu của công ty

• Đáp ứng thời hạn đối với mỗi báo cáo

Tiêu chuẩn hiệu suất càng cụ thể, cơ hội nhân viên đạt được thành công càng lớn và ngược lại. Việc thường xuyên thiếu sự rõ ràng dẫn đến hiểu nhầm, thiếu niềm tin, giảm tinh thần làm việc.

Khi các quản lý làm rõ tỷ lệ đánh giá hiệu suất, họ sẽ sử dụng các tiêu chuẩn về hiệu suất. Các tiêu chuẩn này có thể chính thức, bằng văn bản và được thảo luận hay mang tính cá nhân, không được viết ra và không được thảo luận. Vấn đề càng thảo luận rõ ràng và cởi mở, nhân viên càng dễ đạt được kết quả và có động lực phát triển.